



## **INSTITUTO SUPERIOR DE GESTÃO**

### **RESPONSABILIDADE SOCIAL: UM ESTUDO COM EMPRESAS PORTUGUESAS DE CONSTRUÇÃO CIVIL EM ANGOLA**

**INÊS BRANCA BERNARDO TUNGA**

Dissertação apresentada no Instituto Superior  
de Gestão para obtenção do grau de Mestre  
em Estratégia de Investimento e  
Internacionalização.

Orientador: Prof. Doutor Belmiro Gil Cabrito

Lisboa

2017



## **Resumo**

A responsabilidade social assume-se numa estratégia diferenciadora das atividades das empresas com internacionalização nos países em desenvolvimento, configurando-se num indicador de sucesso na promoção de uma visão integrante e integradora. O presente estudo tem como principal objetivo analisar e caraterizar a responsabilidade social das empresas portuguesas de construção civil, nas suas atividades em Angola, enquadrando-se numa perspetiva de investimento e de internacionalização empresarial. Trata-se de um estudo de natureza exploratória, com uma abordagem quantitativa, tendo participado oito empresas portuguesas de construção civil em Angola, que responderam a um inquérito por questionário, com questões sobre o seu posicionamento perante a responsabilidade social, práticas da responsabilidade social e vantagens/dificuldades sentidas na sua implementação. Os principais resultados mostraram que as empresas portuguesas de construção civil em Angola possuem códigos de conduta que orientam as suas atividades neste país, pese embora as atividades internacionais não se encontram claramente especificadas; é a Sede das empresas que define as estratégias de responsabilidade social com uma parca participação dos representantes locais. Apesar das suas práticas espelharem uma preocupação com uma responsabilidade social interna e externa, subsistem alguns aspetos de melhoria no desenvolvimento da sua atividade. Embora reconheçam vantagens na implementação da responsabilidade social, as dificuldades associam-se à ausência de incentivos, instabilidade política, fragilidade económica e falta de exigência por parte dos consumidores. Pela importância crescente da responsabilidade social nos países em desenvolvimento, investigações futuras devem ser realizadas no sentido de refletirem, de forma mais acurada, as atividades de responsabilidade social que são desenvolvidas pelas empresas portuguesas em contexto angolano.

**Palavras-chave:** responsabilidade social, parceiros, Angola, ética empresarial

## **Abstract**

Social responsibility is assumed in a differentiating strategy of internationalization of companies with activities in developing countries, by setting a success indicator in the promotion of an integral and inclusive vision. The present study has as its main objective to analyze and feature corporate social responsibility of construction Portuguese companies in Angola, in a perspective of investment and enterprise internationalization. This is an exploratory study, with a quantitative approach, having participated in eight Portuguese construction companies operating in Angola, who responded to a survey, with questions about its positioning to the social responsibility, social responsibility practices and advantages/difficulties in its implementation. The main results showed that Portuguese construction companies in Angola have codes of conduct that guide their activities in this country, despite the international activities are not clearly specified; the social responsibility strategies are defined in the county seat of companies, with a scant participation of local representatives. Despite their practices reflect a concern with an internal and external social responsibility, there are still some aspects of improvement in the development of their activity. Although acknowledge advantages in the implementation of corporate social responsibility, the difficulties are related to the absence of incentives, political instability, economic fragility and lack of consumer demand. The growing importance of corporate social responsibility in developing countries, future investigations should be carried out in order to reflect more accurately, the social responsibility activities which are developed by the Portuguese companies in Angolan context.

**Keywords:** social responsibility, partners, Angola, business ethics

## **Agradecimentos**

Acima de tudo, agradeço em primeiro lugar, a Deus, pela vida e pelas experiências adquiridas como ser humano, que me proporcionaram a oportunidade de encontrar o tema para esta investigação.

Aos meus pais, Fortunato João, Helena Joaquim e à minha filha Sasha Tunga Barros que, nos últimos meses, foi o meu maior estímulo para ultrapassar as dificuldades e os obstáculos da vida, sendo obrigada a renunciar os melhores momentos de prazer insubstituíveis entre mãe e filha.

Não poderia deixar de agradecer particularmente o apoio que me foi dado pelo Prof. Doutor Belmiro Gil Cabrito e Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Maria José Pereira Dos Santos, pelos comentários e sugestões que me foram concedendo ao longo deste trabalho.

À minha amiga Osvaldina Évora Lopes, a quem agradeço todo o apoio que me concedeu nesta etapa da minha formação.

A presente Dissertação representa o culminar de um trabalho que, pretendendo-se individual, não seria possível sem os inúmeros contributos que, nas mais variadas circunstâncias, me foram sendo concedidos. Na impossibilidade do meu agradecimento personalizado a todos os que me ajudaram nesta tarefa, fica desde já e aqui a minha enorme gratidão e reconhecimento.

## Abreviaturas, Acrónimos e Siglas

cf.	Confere
cit.	Citado
e.g.	Por exemplo
et al.	E colaboradores
GRI	Global Reporting Initiative
i.e.	Isto é
IDH	Índice de desenvolvimento humano
ONU	Organização das Nações Unidas
p.(pp.)	Página (páginas)
PIB	Produto interno bruto
PME	Pequenas e médias empresas
PNUD	Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento
RS	Responsabilidade social
SHST	Segurança, higiene e saúde no trabalho
SPSS	<i>Statistical Package for the Social Sciences</i>
VIH/SIDA	Vírus de imunodeficiência humana/Síndrome de imunodeficiência adquirida

## Índice

Introdução Geral .....	1
Capítulo I – Responsabilidade Social: Origem, Definições e Contornos.....	4
Introdução .....	4
1.1. Breve Percorso Histórico da Responsabilidade Social das Organizações .....	4
1.2. Definição de Responsabilidade Social.....	8
1.3. Dimensões da Responsabilidade Social das Organizações.....	11
1.3.1. Dimensão Interna .....	12
1.3.2. Dimensão Externa .....	15
1.4. A Ética Organizacional e a Responsabilidade Social .....	18
Capítulo II – Angola: O Palco da Responsabilidade Social .....	25
Introdução .....	25
2.1. Breve Caraterização de Angola .....	25
2.2. Oportunidades e Desafios .....	28
2.3. A Responsabilidade Social das Empresas em Angola.....	34
2.4. A Responsabilidade Social das Empresas de Construção Civil .....	36
Capítulo III – Percorso Metodológico .....	41
Introdução .....	41
3.1. Natureza e <i>Design</i> do Estudo.....	41
3.2. Objeto de Estudo.....	42
3.3. Sujeitos.....	42
3.4. Instrumento de Recolha e Técnica de Análise de Dados .....	45
Capítulo IV – Apresentação e Discussão dos Resultados .....	48
Introdução .....	48
4.1. Posicionamento perante a Responsabilidade Social .....	48
4.2. Práticas da Responsabilidade Social em Angola .....	50
4.3. Vantagens e Dificuldades Associadas à Responsabilidade Social .....	61
Considerações Finais .....	67

## Índice de Quadros

Quadro 1. Posicionamento das empresas perante a responsabilidade social .....	49
Quadro 2. Quadros técnicos e de chefia .....	50
Quadro 3. Práticas de formação nos últimos três anos .....	51
Quadro 4. Ações de integração da igualdade de oportunidades .....	51
Quadro 5. Benefícios sociais aos colaboradores .....	52
Quadro 6. Práticas de SHST nas atividades internacionais em Angola .....	52
Quadro 7. Atividades de apoio à comunidade Angolana .....	53
Quadro 8. Parcerias com outras entidades .....	54
Quadro 9. Áreas de combate à corrupção .....	54
Quadro 10. Critérios de seleção dos fornecedores .....	55
Quadro 11. Periodicidade da avaliação da conduta ambiental dos fornecedores .....	55
Quadro 12. Apoio à formação dirigida aos fornecedores internacionais .....	55
Quadro 13. Obrigatoriedade de cumprimento das normas de conduta .....	56
Quadro 14. Regras definidas pelos clientes .....	56
Quadro 15. Principais medidas ambientais implementadas .....	57
Quadro 16. Motivações para a responsabilidade social .....	61
Quadro 17. Benefícios das práticas de responsabilidade social .....	62
Quadro 18. Dificuldades na implementação das práticas de responsabilidade social .....	63
Quadro 19. Áreas prioritárias da responsabilidade social .....	63
Quadro 20. Apoio na implementação da responsabilidade social .....	64



## Índice de Figuras

Figura 1. Pilares da Dimensão Interna da Responsabilidade Social das Organizações .....	14
Figura 2. Pilares da Dimensão Externa da Responsabilidade Social das Organizações .....	17
Figura 3. Organização Administrativa de Angola .....	26
Figura 4. Eixos principais do programa integrado de combate à pobreza e desenvolvimento rural .....	32

## Índice de Gráficos

Gráfico 1. Taxa de alfabetismo na população com 15 ou mais anos .....	30
Gráfico 2. Taxa de mortalidade entre 2007 e 2014 .....	31
Gráfico 3. Número de colaboradores .....	43
Gráfico 4. Percentagem de colaboradores expatriados e locais .....	43
Gráfico 5. Volume de negócios .....	44
Gráfico 6. Anos de permanência em Angola .....	44
Gráfico 7. Certificação das empresas .....	45

## **Introdução Geral**

As estratégias de investimento e internacionalização assumem um lugar de destaque no desenvolvimento económico de um país, sendo que a internacionalização se afigura como uma estratégia determinante da competitividade empresarial, pelo que é uma temática em constante investigação (Cecília, Ribeiro, Coelho, & Proença, 2002).

Neste sentido, a internacionalização, i.e., a gestão de operações em países estrangeiros, contribui para o desenvolvimento internacional sustentável da empresa, reduzindo a sua dependência aos mercados domésticos, aumentando o desempenho económico-financeiro e a competitividade, através da criação de condições para a sustentabilidade a longo-prazo (Schweizer, Vahlne, & Johanson, 2010).

Num cenário altamente competitivo, caracterizado pela crescente globalização das economias, existem empresas (nomeadamente as multinacionais) que encaram a internacionalização dos seus negócios, como estratégia de desenvolvimento, sendo que estas podem realizar essa atuação de forma independente ou isolada, através da criação de subsidiárias no estrangeiro ou no estabelecimento de colaborações com outras empresas (Figueira-de-Lemos, Johanson, & Vahlne, 2011).

Independentemente da forma como realizam essa internacionalização, o conceito de Responsabilidade Social (RS) emerge como crucial na realização das suas atividades. Por esse motivo, diversos estudos e investigações têm procurado analisar os efeitos das políticas de RS preconizadas por diversas organizações, concedendo enfoques diferentes na sua análise (Moreno, 2004).

A RS assume-se, hoje em dia, como um indicador do sucesso da organização, já que ela integra preocupações de índole diversa, com intuito de promover e melhorar as atividades que as atuais organizações preconizam (Marques & Teixeira, 2008).

Enquanto ferramenta de gestão organizacional, a RS concilia os interesses de diversas partes, numa abordagem global ao nível da qualidade e do desenvolvimento sustentável, sendo que as organizações que a preconizam contribuem ativamente para a melhoria das normas relativas ao desenvolvimento social, proteção ambiental e direitos fundamentais dos atores envolvidos (Moraes & Fernandes, 2008).

Assistimos, por esse motivo, ao aparecimento de orientações sobre as políticas de RS, índices e classificações de comportamentos socialmente responsáveis, bem como o interesse e intervenções crescentes de organismos de âmbito regional e internacional, mostrando a crescente consciencialização para as questões sociais ao nível dos negócios das organizações (Marques & Teixeira, 2008).

Abordar a RS de organizações portuguesas em Angola, assume uma particular relevância, não só porque o investimento económico neste país tem sido objeto de reflexão por parte das instituições internacionais, como também pela necessidade de se analisar o desenvolvimento social e humano, no âmbito dessa mesma responsabilidade.

Por conseguinte, o interesse por este tema surgiu por diversas razões. Em primeiro lugar, pelo facto de a investigadora ter nacionalidade angolana, sendo este aspeto motivador para compreender algumas questões ao nível da gestão das empresas portuguesas no seu país. Em segundo lugar, o interesse por esta temática fortaleceu-se ao se encontrar uma lacuna de estudos e investigações neste âmbito, o que poderia constituir uma mais-valia ao nível do conhecimento e da compreensão do tema numa realidade culturalmente diferente. Na verdade, foram encontrados diversos estudos sobre a RS em África, no entanto, muito poucos realizados em Angola. Um terceiro interesse recaiu sobre as empresas de construção civil, uma vez que acreditamos que estas se assumem como protagonistas na reconstrução deste país e, consequentemente, possuem uma grande RS no âmbito das atividades que desenvolvem.

Tendo como alicerces as motivações que estão na génese da realização deste estudo, foi formulada a seguinte questão de partida:

*Qual a importância conferida à RS por parte de empresas portuguesas do setor da construção civil em Angola?*

Esta questão de partida remete-nos para a definição do objetivo central da presente investigação, que pode ser formulado da seguinte forma: *apreciar a RS das empresas, nas suas atividades em Angola*. Neste sentido, como objetivos mais específicos, procuramos:

- *Analisar de que forma as médias e grandes empresas de construção civil em Angola, se posicionam perante a RS.*

- *Identificar as práticas que as empresas portuguesas de construção civil em Angola empreendem ao nível da RS.*
- *Analisar as vantagens e dificuldades sentidas na implementação da RS em Angola.*

O presente trabalho de investigação encontra-se estruturado em duas partes. A primeira parte, intitulada de *Revisão Bibliográfica*, é constituída por dois capítulos. O Capítulo I - *Responsabilidade Social: Origem, Definições e Contornos* – apresenta uma breve resenha histórica do conceito de RS, as definições que apresentaram uma maior pertinência no presente estudo, as dimensões interna e externa, associadas à RS das organizações e a ética organizacional como elemento associado à RS. O Capítulo II - *Angola: O Palco da Responsabilidade Social* – apresenta uma breve caracterização de Angola, sublinhando-se os principais desafios e oportunidades deste país, bem um especial ênfase para a RS das empresas em Angola, nomeadamente as de construção civil.

A segunda parte desta investigação, intitulada de *Estudo Empírico*, é constituída por dois capítulos. O Capítulo III – *Percurso Metodológico* – integra os aspetos relativos à natureza e ao *design* do estudo empírico, a caracterização dos participantes e do material de recolha de informação, os procedimentos realizados na sua administração e as técnicas utilizadas para o tratamento e análise dos dados. O Capítulo IV – *Apresentação e Discussão dos Resultados* – apresenta os principais resultados obtidos, que são discutidos a partir das diversas investigações constantes na revisão bibliográfica.

Este trabalho de investigação culmina com um conjunto de considerações finais, que procuram espelhar o balanço entre os pontos fortes e limitações sentidas, procurando-se fornecer indicações para projetos de investigação futuros relativamente à temática em questão.

## Capítulo I – Responsabilidade Social: Origem, Definições e Contornos

“A responsabilidade social das empresas é, essencialmente, um conceito segundo o qual as empresas decidem, numa base voluntária, contribuir para uma sociedade mais justa e para um ambiente mais limpo”.

Livro Verde da Comissão Europeia (2001, p. 4)

### Introdução

Neste capítulo abordaremos, sucintamente, o percurso histórico da RS das organizações, assinalando os marcos mais importantes da sua história e desenvolvimento, até aos dias de hoje. Apresentaremos, ainda, algumas das definições deste conceito, pelo facto de não haver uma definição que seja unanimemente aceite. Abordaremos as dimensões, ao nível interno e externo, que caracterizam o conceito de RS e refletiremos sobre os aspetos éticos que se encontram associados a este constructo.

#### 1.1. Breve Percurso Histórico da Responsabilidade Social das Organizações

Tendo em linha de consideração a revisão bibliográfica realizada, constatamos que a RS das organizações se constitui num tema amplamente estudado, muito embora não seja um fenómeno recente, sendo que ao longo da história sofreu constantes mudanças destacando-se, resumidamente, quatro fases que configuram a sua evolução: conceptualização, exploração, desenvolvimento e expansão (Carroll, 1999).

Assim, na primeira fase, designada de *fase de conceptualização*, é possível verificar que as primeiras abordagens relativas à RS remetem-nos para os anos 20 e 30, todavia é durante os anos 50 que emergiram, mais profusamente, as diversas investigações relacionadas a este constructo. Nesta fase, um marco histórico importante foi o contributo de Bowen (1953, cit. por Carroll, 1999; Maignan & Ferrell, 2004), que definiu a RS em função das suas obrigações em seguir políticas, tomar decisões e acompanhar linhas de ação desejáveis ao nível dos valores e objetivos da sociedade. Por este motivo Carroll (1999, p. 270) considera que Bowen foi o “pai da Responsabilidade Social das Organizações”, acreditando que o seu trabalho marca a viragem no estudo moderno da literatura sobre a RS. Na verdade, esta primeira definição de RS perpassa a

ideia comumente aceite de que a responsabilidade organizacional radica no máximo retorno financeiro, sedimentando uma conceção mais abrangente e multidimensional, que tem em linha de conta o impacto das ações organizacionais na sociedade e comunidade envolvente (Carroll & Shabana, 2010; Windsor, 2001).

A *fase de exploração* (que caracteriza, essencialmente os anos 60 e 70) foi marcada por uma discussão sobre o conceito de RS, dada a emergência da sensibilidade das organizações relativamente às questões éticas, ambientais e sociais, o que originou uma mudança social positiva caracterizada pela prevalência dos valores éticos e sociais sobre os económicos (Carroll, 1999).

Nesta fase, surgiram autores como Keith Davis, Joseph McGuire, William Frederick e Clarence Walton, que apresentaram uma definição para o conceito de RS (Carroll, 1999), tendo, por exemplo, Davis defendido não apenas as implicações financeiras da RS, como também, mais tarde, introduzido nesta aceção, a noção de ética organizacional (Thomas, 2006). Também McGuire afirmou que a ideia de RS pressupunha que uma organização não possui apenas obrigações económicas e legais, mas também, responsabilidades perante a sociedade. Esta aceção constituiu-se como uma panaceia importante na criação do Modelo de Desempenho Social das Organizações proposto por Carroll (1979, cit. por Carroll, 1999). Neste modelo, a RS de uma organização integra expectativas económicas, legais, éticas e discricionárias (ou filantrópicas) que a sociedade possui num determinado período de tempo.

Os anos 80 e 90 marcaram a *fase de desenvolvimento* e/ou aperfeiçoamento das definições de RS, sendo que foi nesta altura que começam a surgir preocupações relativas não à definição do conceito, mas à sua medição e investigação empírica (Carroll & Shabana, 2010).

Drucker foi um dos primeiros autores a referir-se à RS na sua dimensão mais abrangente, assumindo que, apesar de o lucro se constituir numa responsabilidade crucial para as organizações, essa responsabilidade deveria ser extensível ao impacto das políticas de negócio da organização na sociedade, uma vez que a rentabilidade e a RS são compatíveis, sendo possível converter as responsabilidades sociais em oportunidades de negócio (Thomas, 2006; Joyner & Payne 2002)

Nesta fase, emergem, também, outros conceitos associados à RS, nomeadamente o conceito de responsividade social, de desempenho social das organizações, da política

pública, da ética nos negócios, da cidadania corporativa e a teoria da gestão dos *stakeholders*<sup>1</sup> (Thomas, 2006).

A *fase de expansão* da RS iniciou-se no século XXI, marcando o aceso debate sobre a integração da RS na economia global, difundindo-se a ideia de que as organizações multinacionais teriam a responsabilidade de potenciar as condições sociais e ambientais no mundo (Windsor, 2001). A este propósito Windsor assinala exemplos de investigações que mostraram que as companhias de petróleo que operavam em diversos estados africanos em desenvolvimento detinham procedimentos pautados pela corrupção e abuso dos Direitos Humanos.

Por conseguinte, o debate sobre a RS das organizações começa a tornar-se internacional (e.g., França, Holanda, Reino Unido, Itália, Austrália) proporcionando uma comparação das perceções nacionais relativamente à RS das organizações e o papel dos negócios na sociedade (Perrini, Pogutz, & Tencati 2006; Thomas, 2006).

Esta fase é ainda caracterizada pela reformulação do modelo de Carroll, por Schwartz e Carroll (2003), que inicialmente era representado sob a forma piramidal passando para uma representação em diagrama com três domínios essenciais da RS (ético, económico e social).

A partir desta reformulação do modelo de RS, surgem, mais recentemente, outras conceptualizações de RS, nomeadamente a de Streimikiene, Simanaviciene e Kovaliov (2009) e a de Turker (2009). Assim, Streimikiene et al. (2009) definem a RS como um conceito amplo que inclui as dimensões de sustentabilidade, desenvolvimento sustentável e cidadania corporativa, enquanto Turker (2009) considera a RS como integrante dos comportamentos corporativos que visam afetar os *stakeholders* positivamente, para além dos interesses económicos da organização.

Para além destas, outras conceptualizações emergiram, uma vez que foi durante o século XXI que se assistiu à proliferação de organismos nacionais e internacionais dedicados ao tema da RS, ética e desenvolvimento sustentável.

---

<sup>1</sup> Grupos de indivíduos que beneficiam de ou são prejudicados por e cujos direitos são respeitados ou violados por, ações das empresas (Freeman, 1998). Aqui podem ser integrados os credores, os colaboradores, os clientes, os fornecedores, as comunidades locais e o público em geral.



Em suma, podemos dizer que estas fases, que configuram a evolução do conceito de RS, podem ser analisadas em função de três perspetivas, tal como Clarke (1998) assinala:

- A primeira acolhe a RS como uma maximização dos lucros, baseando-se na teoria neoclássica. O objetivo das empresas radica na obtenção de lucros. Friedman é o impulsionador desta perspetiva, defendendo que a organização tem a responsabilidade de utilizar os seus recursos com o propósito do lucro. A gestão das organizações deveria agir em função do interesse dos acionistas, com intuito de maximizar a riqueza da empresa.
- A segunda perspetiva baseia-se na teoria dos *stakeholders* e defende que a empresa é responsável por todos aqueles que forem afetados pela sua atividade. Esta perspetiva vem demonstrar a existência de outros agentes (para além dos acionistas) com interesses na atividade da empresa e nas decisões que nela são tomadas.
- A terceira perspetiva é muitas vezes designada de *ativista*, já que defende que as organizações devem promover ativamente projetos sociais, i.e., devem exercer a sua atividade de promoção ativa dos interesses do público, mesmo que não seja esperado ou exigido por este.

Na perspetiva de Kreitlon (2004) o conceito de RS evoluiu ao longo dos tempos a par das mudanças sociais, políticas e económicas que marcaram o século XX, sendo que entre 1900 e 1960 a RS se encontrava identificada com um objetivo filantrópico, de apoio financeiro e a causas sociais; entre 1960 a 1980, a RS confere às organizações a condição de “agente moral”, evoluindo de uma responsabilização estritamente individual para uma responsabilização organizacional, como entidade moral sujeita à apreciação e condenação e, desde 1980 que o conceito de desenvolvimento sustentável passa a integrar o discurso sobre a RS e a teoria dos *stakeholders* alarga o quadro de responsabilidades da organização a todos os grupos que afetam ou são afetados pela ação empresarial.

Observa-se, portanto, que à evolução da RS se encontram associadas contribuições dispersas, múltiplas noções que nem sempre se encontram articuladas de forma clara entre si, acentuando e intensificando o debate relativamente às suas

fronteiras e propósitos. Esta fragmentação evolutiva acompanha igualmente o próprio conceito de RS, como veremos no ponto seguinte.

## **1.2. Definição de Responsabilidade Social**

Tendo como pano de fundo o percurso de evolução histórica da RS, verificamos que são vários os elementos ou componentes tidos em consideração quando se aborda este conceito e, por conseguinte, há uma falta de consenso relativamente à sua definição (Whitehouse, 2006). Neste sentido, não é possível encontrar uma definição única e consensual para a maioria dos autores, já que estes possuem perspetivas diferentes relativamente ao conceito, atribuindo níveis de importância diferentes às suas diversas componentes, tal como assinala Magalhães (2009). Por este motivo e tal como esta autora advoga, trata-se de um conceito aberto e em constante evolução.

A preocupação inicial centrada na definição de RS, enquanto medida de redução dos impactos sociais negativos, alterou-se ao longo dos tempos, dando lugar a uma noção mais global que se traduz em “fazer bem” à sociedade (Schwartz & Carroll, 2003).

Num primeiro olhar, as definições de RS parecem evoluir em torno de duas grandes escolas: as que defendem que as organizações são obrigadas apenas a gerar lucros dentro dos limites éticos e legais existentes e as que defendem que as organizações possuem outras obrigações mais abrangentes (Carroll, 1999; Thomas, 2006).

Maignan e Ferrell (2001) sugerem que grande parte do desenvolvimento conceptual existente sobre RS pode organizar-se em torno de quatro linhas principais de investigação: a Responsividade Social da Organização (*Corporate Social Responsibility*), a RS da Organização (*Corporate Social Responsiveness*), o Desempenho Social da Organização (*Corporate Social Performance*) e a Gestão dos *Stakeholders* (*Stakeholders Management*). Apesar da existência de linhas conceptuais distintas, os autores assinalam que o conceito de RS pode ser tido como a medida em que a organização assume as responsabilidades económicas, legais, éticas e discricionárias (ou filantrópicas) impostas pelos seus *stakeholders*.

Na verdade, uma das elaborações teóricas com maior adesão na literatura norte-americana sobre a RS foi a proposta por Carroll, em 1979 (cit. por Carroll, 1999), que lhe conferiu uma multidimensionalidade (Whitehouse, 2006). O autor propõe que a noção de RS se elabore a partir de quatro tipos específicos de responsabilidades sociais das organizações, identificadas com base nas expectativas da sociedade relativamente ao desempenho empresarial: económica, legal, ética e discricionária. Assim, a responsabilidade económica estaria na base de todas as responsabilidades e refere-se à responsabilidade de produzir bens e serviços desejados pela sociedade e vendê-los a fim de obter lucro, sendo esta categoria, portanto, a mais importante para o autor. No entanto, a organização deve concretizar a sua missão económica de acordo com um conjunto de exigências legais (leis e regulamentos), emergindo a sua responsabilidade legal. Embora as categorias económicas e legais englobem alguns aspetos éticos, há outros que não estando descritos na lei, a sociedade espera que sejam cumpridos pela organização, constituindo estes, a responsabilidade ética da organização. Por fim, para além destas responsabilidades, a sociedade espera que a organização assuma igualmente responsabilidades discricionárias, que correspondem a papéis sociais, puramente voluntários, que refletem o desejo da organização participar em atividades que não são obrigatórias, nem exigidas por lei nem esperadas em termos éticos.

Apesar de este modelo ter sido aceite, tornando-se popular no âmbito da RS, não ficou isento de críticas nem de reformulações (e.g., Turker, 2009). Perante as críticas levantadas, em 2003, Schwartz e Carroll propuseram um novo modelo de três domínios, no qual a categoria discricionária aparece incluída nas responsabilidades éticas e económicas, já que é difícil distinguir as atividades éticas e discricionárias e estas últimas são, muitas vezes, baseadas em interesses económicos.

No entanto, logo à partida, constatamos que definir o que é um comportamento socialmente responsável não é uma tarefa simples, na medida em que devem ser tidas em consideração diversas variáveis. Um comportamento socialmente responsável é um constructo subjetivo, que varia em função das perspetivas adotadas conferindo uma maior ou menor objetividade aos critérios tidos em consideração. Tal como assinala Campbell (2007), há quem possa considerar, por exemplo, um comportamento socialmente responsável, aquele que não compromete o meio ambiente local e a

comunidade, enquanto há quem possa argumentar que esse comportamento é aquele que compreende as expectativas das partes interessadas.

Na perspetiva de Holme e Watts (2000), a RS das organizações pode ser vista como o comprometimento da organização em “contribuir para o desenvolvimento económico sustentável, trabalhando com os colaboradores, as suas famílias, a comunidade local e a sociedade em geral para melhorar a sua qualidade de vida” (p. 10).

Segundo Ferrel, Fraedrich e Ferrel (2000), a RS assume-se numa obrigação da organização perante a sociedade, pelo que ser socialmente responsável pressupõe a maximização dos efeitos positivos sobre os *stakeholders* e a minimização dos efeitos negativos das suas ações na sociedade. Para que este objetivo possa ser atingido, estes autores dividem a RS em quatro tipos de responsabilidade: económica, legal, filantrópica e ética. Assim, a responsabilidade económica da organização refere-se à produção de bens e serviços que a sociedade necessita, a preços que possam garantir, concomitantemente, as atividades da organização e a satisfação das suas obrigações com os investidores. A responsabilidade legal diz respeito às leis que a organização tem que cumprir. A responsabilidade filantrópica, diz respeito aos comportamentos e atividades desejados pela sociedade e que são ditados pelos valores preconizados pela organização. A responsabilidade ética remete-nos para as atividades e comportamentos que a sociedade espera das organizações e que não se encontram contemplados em leis e regulamentos.

Araújo (2001) entende a RS como uma estratégia de mudanças de comportamentos e de atitude, que pode ser utilizada em qualquer organização, pública ou privada, com ou sem fins lucrativos, desde que tenha uma meta final de produção e de transformação dos impactos sociais.

Também a RS é definida pela Comissão Europeia (2001, p. 4) como um conceito segundo o qual “as empresas decidem, numa base voluntária, contribuir para uma sociedade mais justa e para um ambiente mais limpo”. Neste mesmo documento, é ainda possível observar que ser socialmente responsável não se “restringe ao cumprimento de todas as obrigações legais, implica ir mais além através de um maior investimento em capital humano, no ambiente e nas relações com outras partes interessadas e comunidades locais (p. 17).

Segundo o Livro Verde da Comissão Europeia (2001, p. 17), a RS deve ser abordada e gerida de forma integrada, i.e., as organizações devem começar por adotar uma declaração de missão, um código de conduta, valores fundamentais e responsabilidades para com as diversas partes interessadas. Por conseguinte, as organizações devem adaptar estes valores a toda a organização, pelo que a dimensão social e ambiental devem estar presentes no planeamento estratégico, nos planos de atividades e nos orçamentos. Em consequência, à noção de RS associam-se outras designações afins, como por exemplo, cidadania empresarial (traduzida no contributo que uma organização concede à sociedade através das suas principais atividades, do seu investimento social, dos programas filantrópicos e do seu compromisso com as políticas públicas), espírito empresarial responsável (que se traduz na adoção de estratégias empresariais voluntárias para a obtenção de um desenvolvimento sustentável que deve estar em plena harmonia com a definição comunitária de RS das empresas) e desenvolvimento sustentável (que se traduz na satisfação das necessidades do presente sem comprometer a capacidade das gerações futuras na satisfação das suas necessidades).

De acordo com a perspetiva de Chiavenato (2002), a RS encontra-se ancorada numa atitude e comportamento da organização, perante as exigências sociais da sociedade, fruto das suas atividades. Esta responsabilidade ocorre quando, após o cumprimento das prescrições de leis e de contratos, a organização constitui uma resposta às necessidades da sociedade.

Em suma, podemos dizer que o conceito de RS, apesar de não encontrar uma unanimidade consensual relativamente à sua definição, ele é, na verdade, um constructo multidimensional, do qual fazem parte todas as responsabilidades de uma organização, pelo que, no sentido de clarificação do conceito, a RS deve ser analisada em função das suas dimensões, que abordaremos em seguida.

### **1.3. Dimensões da Responsabilidade Social das Organizações**

Com o intuito de promover a RS, a Comissão Europeia através do Livro Verde, para além de clarificar o conceito, pretendeu lançar o debate sobre esta temática, com intuito de incentivar as práticas de RS nas organizações. Neste sentido, é possível

observar-se neste livro, a existência de duas grandes dimensões ao nível das organizações, que se associam ao conceito de RS: a dimensão interna e a dimensão externa (Comissão Europeia, 2001), que são analisadas em seguida.

### **1.3.1. Dimensão Interna**

Na dimensão interna da organização, as práticas socialmente responsáveis implicam os colaboradores e as questões relativas ao investimento no capital humano, na saúde, na segurança e na gestão da mudança, bem como nas práticas ambientais responsáveis e relativas sobretudo à gestão dos recursos naturais explorados no processo de produção (Comissão Europeia, 2001).

Esta dimensão de RS não é tão visível quanto a dimensão externa, já que se desenvolve dentro da própria organização. Os aspetos da dimensão interna permitem a gestão da mudança e a conciliação do desenvolvimento social com uma competitividade reforçada (Comissão Europeia, 2001).

Hoje em dia, dadas as exigências do mercado, um dos grandes desafios colocados às organizações é seleccionar trabalhadores qualificados para os seus quadros. Assim, as medidas de aprendizagem ao longo da vida; a responsabilização dos colaboradores; uma melhor informação dentro da organização; o equilíbrio entre a vida profissional, familiar e tempos livres; uma maior diversidade de recursos humanos; a igualdade de oportunidades; a instituição de regimes de participação nos lucros e no capital da empresa; assim como uma preocupação relativamente à empregabilidade e à segurança dos postos de trabalho, assumem-se como indicadores fundamentais numa gestão de recursos humanos adequada e responsável (Fernandes, 2010; Fontes, 2011; Leandro & Rebelo, 2011; Rego, Moreira, & Sarrico, 2003).

Neste sentido e tal como Leandro e Rebelo (2011) assinalam, uma organização socialmente responsável respeita os direitos dos seus colaboradores, não recorre à exploração de mão-de-obra infantil, não exerce práticas discriminatórias e no caso de recorrer à mão-de-obra localizada em outros países, nomeadamente nos países em desenvolvimento, tem preocupação com as condições de vida desses colaboradores.

É ainda visível a preocupação das organizações na promoção da segurança e saúde no trabalho, como cumprimento de certas medidas legislativas e de controlo das

autoridades, assim como na implementação de uma cultura de prevenção como forma de potenciar os níveis de saúde e de segurança no trabalho (Fernandes, 2010). A procura, por parte das organizações, de certas formas complementares de promoção da saúde e segurança tem-se intensificado, demonstrando o cumprimento de uma cultura pela prevenção que privilegia níveis elevados de saúde e segurança dos colaboradores (Leandro & Rebelo, 2011).

Por conseguinte, a adoção de critérios de saúde e segurança na escolha de fornecedores e contratantes; a escolha de produtos mais seguros, ergonómicos e “amigos” da saúde; bem como a inclusão de critérios de saúde e de segurança nos programas de certificação, assumem-se como indicadores fundamentais numa gestão adequada e responsável no âmbito da saúde e segurança no trabalho (Fernandes, 2010; Fontes, 2011; Leandro & Rebelo, 2011; Rego et al., 2003).

A gestão da mudança, enquanto indicador da dimensão interna da organização, assume uma particular importância, devido ao facto de atualmente ser observável um crescente número de ações de reestruturação das organizações. Hoje em dia assistimos a um número significativo de organizações que se reestruturam através de fusões e aquisições, sendo que a sua falta de flexibilidade para se adaptar aos imperativos de mercado poderá incrementar o seu encerramento ou à redução drástica de efetivos, originando, conseqüentemente, um agravamento da crise económica, social e política da comunidade. Por conseguinte, a gestão da mudança deve ser realizada de forma responsável, tendo em conta a compatibilização dos interesses das partes envolvidas e afetadas pelas decisões de mudança (Fernandes, 2010). Neste sentido, para que uma reestruturação seja socialmente responsável é imperativo salvaguardar os direitos dos colaboradores, criando condições para que estes recebam uma formação profissional suplementar, caso seja necessário (Leandro & Rebelo, 2011).

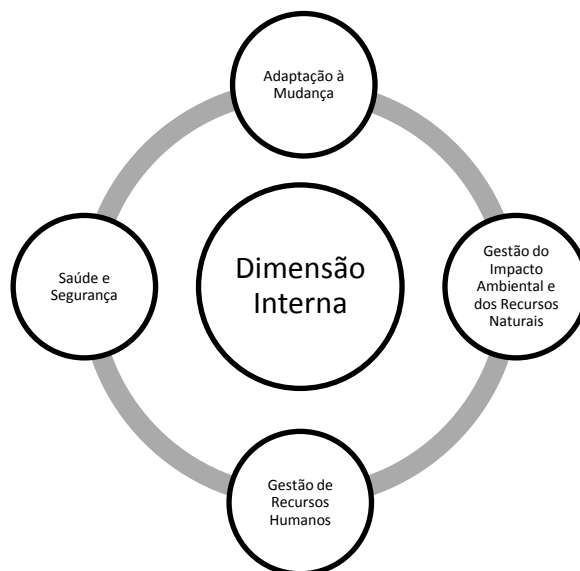
Assim, a consideração dos interesses de todas as partes interessadas nos processos de reestruturação/despedimento, fusões e aquisições; a participação de todos os elementos afetados através de uma informação e de uma consulta aberta; a adoção de medidas preventivas e de estratégias alternativas que permitam a redução das necessidades de despedimento; a conjugação de esforços das autoridades públicas, das empresas e dos representantes dos trabalhadores; a adoção, por parte das empresas, de medidas destinadas a garantir a capacidade de inserção profissional dos colaboradores;

o envolvimento das empresas em parcerias locais de emprego e/ou inclusão social e o apoio das empresas a microprojectos, configuram-se como indicadores fundamentais para a gestão adequada e responsável dos processos de adaptação à mudança (Fernandes, 2010; Fontes, 2011; Leandro & Rebelo, 2011; Rego et al., 2003).

Também a gestão do impacto ambiental e dos recursos naturais no âmbito da RS tem como objetivo central minimizar o impacto ambiental gerado pelos processos de fabrico e distribuição de bens e serviços. Esta gestão permite também uma redução das despesas energéticas e a eliminação de resíduos, assim como redução dos custos de matéria-prima e despoluição, podendo potenciar os proveitos associados (Fernandes, 2010; Fontes, 2011).

Neste âmbito, a redução na exploração de recursos, das emissões poluentes, da produção de resíduos, das despesas energéticas e a instauração de sistemas de ecogestão e auditoria que promovam a melhoria contínua do desempenho em termos ecológicos, assumem-se como indicadores cruciais na gestão adequada e responsável do impacto ambiental e dos recursos naturais (Fernandes, 2010; Fontes, 2011; Leandro & Rebelo, 2011; Rego et al., 2003).

Em termos esquemáticos, a Figura 1 mostra os quatro pilares fundamentais que caracterizam a RS de uma organização, na sua dimensão interna.



**Figura 1.** Pilares da Dimensão Interna da Responsabilidade Social das Organizações

Fonte: Elaboração própria a partir da informação da Comissão Europeia (2001)



### 1.3.2. Dimensão Externa

Na dimensão externa, a RS da organização vai para além do seu ambiente interno, abrangendo a comunidade local e envolvendo, para além dos colaboradores e acionistas, outras partes interessadas, como os parceiros comerciais e fornecedores, clientes, autoridades públicas, organizações não-governamentais que exercem a sua atividade junto das comunidades locais ou no domínio do ambiente (Comissão Europeia, 2001), pelo que se apresenta como mais visível do que a dimensão interna.

A contribuição das organizações para as comunidades locais pode ser analisadas através do emprego, das remunerações, dos benefícios e impostos, sendo estes indicadores fundamentais para o seu desenvolvimento. A participação das organizações em atividades locais potencia a melhoria da imagem institucional, uma melhor contratação e fidelização dos colaboradores, assim como o estabelecimento de contactos com autoridades locais e pessoas com influência na opinião pública (Morais & Fernandes, 2008; Pinto, 2004).

Assim sendo, uma gestão adequada e responsável em matéria das comunidades locais compreende (Fernandes, 2010; Fontes, 2011; Leandro & Rebelo, 2011; Rego et al., 2003), entre outros:

- Preocupações relativamente ao ruído, luz, poluição das águas, emissões aéreas, contaminação do solo, problemas ambientais inerentes ao transporte e à eliminação de resíduos.
- Oferta à comunidade de espaços adicionais de formação;
- Apoio de ações de promoção ambiental.
- Recrutamento de pessoas vítimas de exclusão social.
- Disponibilização de estruturas de cuidados à infância para os filhos dos colaboradores.
- Patrocínio de eventos culturais e desportivos.
- Donativos para ações de caridade.
- Respeito pelas tradições locais.
- Investimento pelas instituições financeiras a projetos de construção de habitações de baixo custo.

Da mesma forma, ao estabelecerem relações duradouras com os seus parceiros de negócio (parceiros comerciais, fornecedores e consumidores), as organizações reduzem

os custos das suas atividades e aumentam a qualidade dos seus produtos e serviços (Morais & Fernandes, 2008; Pinto, 2004).

Neste âmbito, os principais indicadores de uma gestão adequada e responsável compreendem (Fernandes, 2010; Fontes, 2011; Leandro & Rebelo, 2011; Rego et al., 2003), entre outros:

- Parcerias para a prática de preços e termos equitativos e para a entrega fiável e de qualidade.
- Acompanhamento, por parte das grandes empresas, de projetos de arranque de PME's.
- Assistência, pelas grandes empresas, a sociedades de menores dimensões na apresentação de comunicações e relatórios sobre as suas atividades de RS.
- Investimento, pelas grandes empresas, em capitais de risco que permitam o desenvolvimento de novas empresas inovadoras.
- Fornecimento, de modo ético, eficiente, ecológico, seguro e fiável, de produtos e serviços que os consumidores desejam e necessitam.
- Disponibilização de produtos passíveis de utilização por consumidores portadores de deficiência.

A RS possui, igualmente, uma forte relação com as operações internacionais e cadeias de produção globais, sendo que os Direitos Humanos se afiguram como fundamentais. Cada vez mais, as organizações adotam códigos de conduta, que englobam temáticas relativas às condições de trabalho, direitos humanos e aspetos ambientais, sendo que estes códigos devem ser aplicados a todos os níveis da organização e da cadeia de produção, devendo existir uma verificação da sua aplicação prática (Morais & Fernandes, 2008; Pinto, 2004).

Os principais indicadores de uma gestão adequada e responsável no âmbito dos direitos humanos compreendem (Fernandes, 2010; Fontes, 2011; Leandro & Rebelo, 2011; Rego et al., 2003), entre outros:

- Adoção de códigos de conduta que abranjam valores fundamentais.
- Seleção de parceiros e fornecedores que cumpram normas de respeito pelos direitos humanos.
- Resistência ativa e passiva à corrupção.

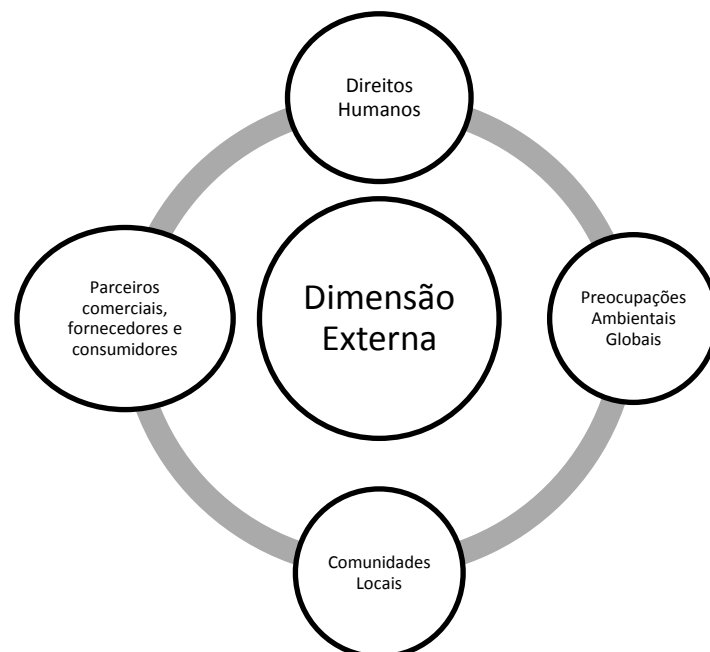
- Observância de critérios de direitos humanos mesmo em países de acolhimento onde tais princípios não imperam.
- Ações de combate à pobreza infantil.

Atendendo ao facto de os problemas ambientais se revestirem de um carácter global, as organizações devem, igualmente, preocupar-se com os efeitos que a sua atividade poderá causar ao meio ambiente, preocupando-se com a redução da produção de resíduos, com a emissão de poluentes e consumo de energia (Morais & Fernandes, 2008; Pinto, 2004).

Neste sentido, os principais indicadores de uma gestão adequada e responsável neste âmbito, passam pela/o (Fernandes, 2010; Fontes, 2011; Leandro & Rebelo, 2011; Rego et al., 2003):

- Adesão a normas e convenções de alcance transfronteiriço.
- Orientação para o bom desempenho ambiental ao longo da cadeia de produção.
- Respeito por critérios ambientais mesmo em países onde eles não são consagrados.

Esquemáticamente, a Figura 2 apresenta os quatro pilares fundamentais que caracterizam a RS de uma organização, na sua dimensão externa.



**Figura 2.** Pilares da Dimensão Externa da Responsabilidade Social das Organizações

Fonte: Elaboração própria a partir da informação da Comissão Europeia (2001)

Em suma, apesar de a RS ser analisada a partir destas duas dimensões e, tal como é referido nos diversos dados da Comissão das Comunidades Europeias, as abordagens que cada organização adota e as relações que estabelece com as diversas partes interessadas, variam em função das especificidades setoriais e das diferenças culturais. Porém, globalmente, compreende-se que à medida que as questões relativas à RS das organizações se tornam parte integrante do planeamento estratégico e do normal funcionamento das organizações, os gestores e colaboradores devem empreender decisões baseadas em novos critérios, dando lugar a uma nova perspetiva de gestão empresarial, tal como Marques e Teixeira (2008) aduzem. Esta nova perspetiva, que caracteriza a ação de uma organização responsável compreende, não apenas a crença de que a organização será mais rentável e atrativa, mas também passa pelo reconhecimento de determinados princípios e convicções de natureza ética, que abordaremos em seguida.

#### **1.4. A Ética Organizacional e a Responsabilidade Social**

A ética pode ser vista como um conjunto de regras, princípios ou formas de pensar que orientam as ações de um determinado grupo em particular (Pina e Cunha, Rego, Cabral-Cardoso, Campos e Cunha, & Neves, 2016), sendo que neste âmbito concreto da RS, se refere aos princípios, regras ou formas de pensar que orientam as atuações das organizações.

A ética organizacional tem merecido a atenção de diversos autores que têm contribuído para um debate marcado por posições extensas e, muitas vezes, antagónicas (Gomes, 2009). Pina e Cunha et al. (2016) ao realizarem uma análise das diversas posições existentes relativamente à ética organizacional resumem-nas da seguinte forma:

- Em alguns setores de atividade reside a ideia de que o meio empresarial não se coaduna com as lógicas da ética e da virtude. Há autores que admitem que para haver um correto funcionamento da economia e das organizações, é necessário que determinados princípios éticos sejam determinados e realçam os custos que resultam do incumprimento desses princípios e da desconfiança que daí resulta

- custos com processos judiciais, gestão desumanizada, má reputação da organização junto dos clientes, da comunidade, entre outros.
- Há ainda quem defenda que os gestores devem apenas ter em atenção os interesses dos proprietários ou acionistas das organizações, colocando em segundo plano as restantes partes interessadas (*stakeholders*), nomeadamente os clientes, fornecedores, colaboradores, sindicatos, associações ambientais e autoridades.
- Uma terceira perspetiva assinala que esta visão (i.e., que os acionistas ganham se a organização respeitar o interesse das outras partes interessadas) é muito redutora, já que para os defensores desta perspetiva, a gestão deve ser baseada nos princípios de equilíbrio e de direitos das várias partes interessadas.

Na verdade, as posições antagónicas dos diversos autores relativamente à ética organizacional, nasce do facto de se utilizarem os conceitos de “ética” e de “responsabilidade social” para designarem coisas distintas, tal como assegura Gomes (2009).

Assim, para Ponchiriolli (2007) a ética organizacional refere-se ao estudo da aplicação das normas morais às atividades e objetivos da organização. Não se refere a um padrão moral distinto, mas ao estudo de como o ambiente empresarial cria os seus próprios problemas e exclusivos à pessoa moral que gere esse sistema, recaindo sobre os hábitos e as escolhas e decisões que determinados gestores realizam nas suas atividades e na restante organização. Neste sentido, a ética organizacional encontra-se intrinsecamente associada à RS da organização.

Também o Instituto Ethos (cit. por Rego, Cunha, Guimarães, Gonçalves, & Cabral-Cardoso, 2006) assinala que a ética organizacional é a “base da RS, expressa nos princípios e valores adotados pela organização”, pelo que não existe uma RS sem ética nos negócios. O referido instituto refere ainda que:

“Não adianta uma empresa pagar mal aos seus funcionários, corromper a área de compras dos seus clientes, pagar luvas a fiscais do governo e, ao mesmo tempo, desenvolver programas voltados para entidades sociais da comunidade. Esta postura não condiz com uma empresa que quer trilhar um caminho de responsabilidade social. É importante haver uma coerência entre ação e discurso” (p. 25).

Por conseguinte, a ética organizacional não se deve afastar dos princípios que fundamentam a dimensão pública e privada da ética, que podem ser transcritos na forma de *não roubar, não enganar, não receber nem propor subornos*, entre outros (Gomes, 2009), sendo que estes princípios se aplicam a qualquer indivíduo, cidadão, colaboradores, empregadores e comunidade em geral.

Nesta linha de pensamento, o compromisso ético depende, essencialmente, do sistema de crenças e de valores de cada gestão organizacional. A responsabilidade ética visa superar as limitações decorrentes da conceção de gestão egocêntrica, que estabelece a finalidade lucrativa como fim que justifica todos os meios, sem se atender aos impactos colaterais da atividade da organização e à interdependência profunda que caracteriza a relação da empresa com o resto do mundo (Almeida, 2007).

Esta atitude de gestão, identificada com egoísmo, apenas considera válido o interesse próprio, sem a devida aceitação de um compromisso ético, gerando comportamentos eticamente reprováveis que conduzem à desconfiança e comprometem a sobrevivência da própria organização. Tal como sugere Thiry-Cherques (2003) “o compromisso ético é uma construção da razão que considera o egoísmo como parte da natureza humana”, pelo que a ética tem demonstrado por diversas vias “que a conduta moralmente legítima é do nosso interesse, do interesse das pessoas dotadas de razão, que é do nosso interesse egoísta superar o egoísmo” (p. 40).

Na perspetiva de Neves (2008) são as pessoas que determinam a ética nas organizações, sendo que estas últimas, também determinam a atitude dos seus profissionais, num processo cíclico de retroalimentação. Assim sendo, para este autor, os instrumentos exteriores à organização (e.g., ambiente, circunstâncias, exemplos e incentivos) são os únicos sobre os quais a administração da organização pode atuar para promoção da ética empresarial. Na verdade, todos sabemos a influência que o ambiente tem sobre a atitude de cada um e, tal como Argandoña (1997) assinala, as pessoas aprendem as virtudes e as regras morais através da conduta das outras pessoas, pelo que não só as regras da organização devem ser éticas, como também as pessoas.

Assim, é importante compreender que a ética nas organizações embora dependa do comportamento dos colaboradores, é da responsabilidade dos gestores a quem é confiada a missão de promover e manter um código de valores que deve ser do conhecimento de todos. Numa empresa onde haja confiança, empenhamento e

solidariedade entre todos, os problemas graves são enfrentados com maior coragem. Pelo contrário, nas empresas onde reside um ambiente de suspeição, de rancor e de desagrado, até um sucesso poderá gerar uma crise devastadora (Gomes, 2009).

Sendo a ética organizacional o espelho de fatores internos e externos à organização é importante que a organização adote um comportamento ético nas suas atividades, por diversas razões. Ter uma conduta ética é vantajoso para aquelas organizações que pretendem aumentar o seu património, já que abrem portas para melhores colaboradores, fornecedores, melhores fontes de financiamento, entre outros. Da mesma forma, os clientes exigentes e informados dificilmente escolherão um produto de qualidade inferior ou um serviço pouco eficiente (Gomes, 2009).

Nesta mesma linha, Pina e Cunha et al. (2016) sublinham que a ética organizacional é fundamental a longo prazo, mesmo que seja adotada numa perspetiva instrumental, pois não existe uma sustentabilidade com uma visão baseada exclusivamente no lucro, porque sem um comportamento ético, as empresas acabarão por deixar de o obter.

Assim, uma organização que procura apenas resultados ou vantagem imediatas é uma organização suicida, pois a responsabilidade a longo prazo configura-se como uma necessidade de sobrevivência, sendo que a ética é um fator importante para os ganhos, apesar de não se constituir, por si só, uma condição para um bom negócio, tal como assinala Zoboli (2001).

Estudos têm mostrado que a ética empresarial, aqui considerada como um pilar fundamental da RS, sofre uma grande influência da cultura (e.g., Cohen, Pant, & Sharp, 1992; Lysonski & Gaidis, 1991; Magalhães, 2009), já que esta determina diferentes formas de ver e de estar no mundo que acabam por influenciar a ética individual (Desai & Rittenburg, 1997; MacDonald, 2000), influenciando também a satisfação dos colaboradores (Borges, 2012).

Apesar desta influência, perspetivas mais recentes sobre a ética empresarial internacional sugerem a necessidade de desenvolvimento de códigos globais de ética, que possam transcender as fronteiras nacionais (e.g., Magalhães, 2009). Este ponto de vista sublinha que o comportamento ético transcende o universo legal, político e económico que caracteriza e reveste cada cultura ou país, sugerindo a possibilidade de uma ética empresarial transcultural (Desai & Rittenburg, 1997).

Os códigos de ética influenciam grandemente a adoção de práticas éticas, tal como assinalam Pina e Cunha et al. (2016), já que estimulam os membros da organização para atuar eticamente, tornam claro o pensamento da gestão da organização sobre o que é o comportamento ético e contribuem para a compreensão mútua e cooperação no interior da empresa.

Para Moreira (2008) a importância da criação de um código de ética assenta, globalmente, em duas premissas: (a) por um lado, pela necessidade que a organização tem, enquanto instituição, de participar no desenvolvimento profissional dos seus colaboradores. Na verdade, se os gestores e empresários descurarem este aspeto, acabam por falhar na questão do autoaperfeiçoamento dos membros da organização; (b) por outro, qualquer organização que pretenda ter bons profissionais não pode abdicar do desenvolvimento ético dos mesmos. Um profissional pode, tecnicamente ser bastante competente, e ser deficitário ao nível ético, por desconhecimento, por má-fé e por outros aspetos pessoais ou relacionais específicos.

Já Neves (2008) considera que os códigos de ética devem transmitir os valores estáveis da organização e, a partir deles, ser uma fonte de orientação, evitando ações que possam ser prejudiciais para a imagem de todos os intervenientes. Porém, apesar dos aspetos positivos que são imputados aos códigos de ética, persistem algumas dificuldades, que se prendem com a dificuldade de incluir nestes códigos a multiplicidade de problemas que possam surgir, sendo que a sua extrema especificação poderá resultar numa grande rigidez; com a ausência de um consenso relativamente àquilo que deve ser destacado como aspeto positivo (*o que deve ser feito*) e negativo (*o que é proibido*) nesses códigos e o facto de a existência de código ético organizacional não ser, por si só, garante de uma atuação ética por parte da organização.

Esta posição é partilhada Moreira (2008) que advoga que a imposição *per si* de um código de ética organizacional não assegura que as organizações possuam um comportamento ético. No entanto, Pina e Cunha et al. (2016) contrapõem esta ideia referindo que os códigos éticos devem ser vistos como o princípio de um programa organizado com finalidade de introduzir a ética nas ações quotidianas, i.e., o processo de produção e de implementação de um código merece mais atenção do que o próprio código em si, já que é apenas quando os princípios que constam no código são



integrados nas ações correntes da organização e cultura desta é que se pode aferir da verdadeira eficácia desse mesmo código.

Sob este ponto de vista, há autores que demarcam a necessidade de divulgação de informação relativamente à RS (Barros, 2008; Gray, Owen, & Adams, 1996) e também aos princípios éticos tidos em consideração nessa responsabilidade. Assim, a RS de uma organização não se limita à realização das ações ou atividades, mas também à divulgação destas e aos seus princípios éticos orientadores.

A preocupação com a divulgação das atividades de RS preconizadas pelas organizações tem vindo a crescer nos últimos anos, observando-se que a maior parte das empresas focaliza essa divulgação em matéria da informação ambiental, já que esta pode aportar nefastas consequências para o meio local e mundial (Barros, 2008). Porém, a informação ambiental é apenas uma das componentes da RS, pelo que as organizações devem preocupar-se em divulgar, igualmente, a informação relativa aos colaboradores, de natureza ética e das relações com os consumidores e com a comunidade em geral (Mathews, 1997), espelhando, desta forma, as interações preconizadas pela organização com a sociedade (Adams & Kuasirikun, 2000).

Recentemente, um estudo realizado pela KPMG<sup>2</sup> - *International Survey of Corporate Responsibility Reporting* – realizado nas 100 maiores empresas que operam em Angola, Nigéria e África do Sul em 2013, relativamente à RS produziu as seguintes conclusões:

- Metade das empresas que participaram (nacionais e internacionais), produzem relatórios sobre a RS a nível corporativo.
- De entre as empresas internacionais, com operações em Angola e que produzem relatórios de RS corporativa, mais de 80% fazem-no mediante os parâmetros do *Global Reporting Initiative* (GRI), já que o consideram como o *standard* mais exigente e com maior reconhecimento internacional.
- Apesar de muitas empresas mundiais reconhecerem os riscos advindos de fatores ambientais e sociais (e.g., escassez de recursos, alterações climáticas e ecossistemas em declínio), poucas são as que avaliam o impacto desses fatores nos seus resultados.

---

<sup>2</sup> <http://www.angonoticias.com/Artigos/item/41403/empresas-em-angola-relatam-responsabilidade-social-corporativa>

- A maioria destas empresas assinala as oportunidades advindas das forças sociais e ambientais, do que os riscos a elas inerentes.

Em suma, neste capítulo foi visível o percurso histórico que o conceito de RS reconheceu ao longo da sua existência, bem como as dificuldades encontradas ao nível da sua definição, embora associadas aos esforços no sentido da sua clarificação e demarcação. Da mesma forma e tendo como pano de fundo a multidimensionalidade (dimensão interna e externa) que caracteriza e reveste o conceito de RS das organizações, a implementação de um sistema de RS assume-se como uma premissa fundamental que pode colocar a organização na linha da frente, quer ao nível da sua rentabilidade financeira, quer ao nível da sua imagem institucional (Fernandes, 2010), com um suporte inquestionável nos comportamentos éticos empreendidos. Na verdade, são amplamente reconhecidas as razões para que uma organização adote um espírito empresarial ético responsável, nomeadamente no que diz respeito à criação de vantagens diretas para a organização e para a aquisição da sua competitividade a longo prazo (e.g., Abdulahé, 2011; Almeida, 2007; Almeida, 2012; Fernandes, 2010; Figueiredo, 2012). De entre as muitas razões, salientamos a criação de uma boa imagem e reputação da organização, relação de confiança e credibilidade, fidelização e expansão da carteira de clientes e, consequentemente, satisfação dos colaboradores (e.g., Monteiro, 2012; Oliveira, 2010; Santos, 2012).

## Capítulo II – Angola: O Palco da Responsabilidade Social

“É que os meninos cresceram, e esqueceram as histórias que costumavas contar... Muitos partiram pra longe, quem sabe se hão-de voltar!...”.

Excerto do Poema *Prelúdio* (Alda Lara)

### Introdução

No presente capítulo apresentamos uma breve caracterização de Angola, apontando para os principais desafios e oportunidades que podem ser encontrados neste país. Refletiremos ainda sobre a RS das empresas portuguesas em Angola e, mais especificamente, das empresas de construção civil.

#### 2.1. Breve Caracterização de Angola

Angola é um estado independente desde 1975, que está situado na região ocidental da África Austral, a sul do Equador, estendendo-se por uma superfície de 1.246.700 km<sup>2</sup>, fazendo fronteira a norte com a República Democrática do Congo (ex. Zaire) e a República do Congo, a leste com a Zâmbia e República Democrática do Congo, a sul com a Namíbia e a oeste, com o Oceano Atlântico, numa faixa costeira de aproximadamente 1.650 km. A sua organização administrativa baseia-se em Províncias (num total de 18), sendo a base das funções de planeamento e orçamentação em Municípios e Comunas (cf. Figura 3).

Em termos constitucionais, Angola é um Estado de Direito Democrático, ancorado na unidade nacional, na dignidade da pessoa humana, no pluralismo de expressão e de organização política e no respeito e garantia dos direitos fundamentais do Homem (Fortes & Makanda, 2012).

É uma nação em recuperação, com 25 789 024 de habitantes (Instituto Nacional de Estatística [INE], 2016), segundo o recenseamento geral de 2014, sendo aceite como um dos países mais ricos em África, pelos recursos naturais que possui, essencialmente as suas reservas petrolíferas, recursos hídricos, minerais, florestais e vastas extensões de terra favoráveis à agricultura (Fortes & Makanda, 2012; Mai, Wisner, Nash, & Frankel, 2007).



**Figura 3.** Organização Administrativa de Angola

Fonte: Retirado de [https://cc3413.files.wordpress.com/2010/09/mapa\\_angola.gif](https://cc3413.files.wordpress.com/2010/09/mapa_angola.gif)

Apesar disso, Angola possui um passado trágico caracterizado por uma atormentada herança colonial e uma experiência ainda mais traumática de descolonização. Tal como referem Mai et al. (2007):

“Quase cinco séculos de regime colonial, duas décadas de luta pela independência e três décadas de guerra civil impuseram um ônus pesado, marcando a nação com perda de vidas e destruição física em massa. Hoje, Angola é o resultado desta história cruel” (p. 11).

Por conseguinte, após a independência em 1975, Angola viu-se confrontada com uma guerra civil, cujos efeitos ainda se encontram presentemente notáveis a todos os níveis da sociedade (Fortes & Makanda, 2012). Cerca de 1,5 milhões de pessoas pode ter morrido entre 1975 e 2002, aproximadamente um milhão de angolanos foram mutilados por minas terrestres, tornando Angola o país com maior número de amputados *per capita* em todo o mundo. As organizações humanitárias calculam que quinhentos mil angolanos fugiram para os países vizinhos e mais de quatro milhões foram deslocados internamente nos vinte e sete anos de combates (Mai et al., 2007).

Após os acordos de paz de Abril de 2002 que colocou fim a um conflito armado que durou mais ou menos três décadas, Angola começou a implementar medidas administrativas com intuito de dinamizar o crescimento económico e o bem-estar social de todos (Fortes & Makanda, 2012; Mai et al., 2007).

Angola é, hoje, um país diferente do que era apenas há alguns anos atrás. Em janeiro de 2007 aderiu formalmente à Organização dos Países Exportadores de Petróleo, destacando o seu papel fundamental no sistema mundial de energia (Mai et al., 2007).

A combinação dos preços de petróleo sem precedente, a crescente produção do petróleo e os empréstimos concedidos pelos chineses, acelerou o desenvolvimento do país. A isto associado, um grupo diversificado de estrangeiros e angolanos - personalidades políticas, empresas internacionais de consultoria e dirigentes de instituições financeiras - manifestam um grande otimismo (embora cauteloso), que aponta para o facto de Angola caminhar numa direção rumo à democratização e transparência. A título exemplificativo, Mai et al. (2007) referem que Angola assinou a Convenção da Organização das Nações Unidas (ONU) contra a Corrupção e atualiza, com frequência, a página do Ministério das Finanças. Em colaboração com o Banco Mundial, Angola estabeleceu um programa que permite a supervisão das despesas governamentais em tempo real. As organizações internacionais que funcionam em Angola, notam que grupos da sociedade civil e órgãos da imprensa da oposição são tolerados em Luanda, onde vive cerca de um terço da população.

Gonçalves, numa notícia de 25 de março de 2013<sup>3</sup>, refere que desde o fim da Guerra Civil de Angola em 2002, esta tornou-se numa das “estrelas” mundiais do crescimento económico, um sucesso assente nas avultadas receitas de petróleo e na subida do preço desta matéria-prima. Todavia, este desempenho não foi suficiente para atingir os *rankings* de Desenvolvimento Humano pretendidos. Na verdade, a nação encontra-se no 161º lugar entre os 177 países classificados em 2006, pelo Índice de Desenvolvimento Humano (IDH<sup>4</sup>) do Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD, 2013).

---

<sup>3</sup> Recuperado de [http://sol.sapo.pt/Angola/Interior.aspx?content\\_id=71683](http://sol.sapo.pt/Angola/Interior.aspx?content_id=71683)

<sup>4</sup> O IDH mede o nível de desenvolvimento de um país através de variáveis como o rendimento *per capita* e as condições de saúde e de educação.

A economia de Angola foi a que mais cresceu a nível mundial entre 2001 e 2010, com uma expansão anual do PIB de 11,1% segundo o Fundo Monetário Internacional, contudo a permanência enquanto país mais pobre ao nível do desenvolvimento é uma realidade. As elevadas receitas geradas pelo petróleo, gás e diamantes, continuam a não ter um grande impacto na melhoria das condições de vida da população (PNUD, 2013).

A ONU adianta que África possui potencial para criar 72 milhões postos de trabalho até 2020, mas deve apostar, essencialmente, na formação, na educação e na melhoria ao acesso à saúde (PNUD, 2013).

De facto, a maior parte dos angolanos luta pela sobrevivência a cada dia e 2/3 da população vive na pobreza, com apenas 2 dólares por dia. A própria sobrevivência constitui-se num desafio, já que a esperança média de vida é de 47 anos. A mortalidade infantil e outras medidas de qualidade de vida estão entre os piores países<sup>5</sup>.

Embora os líderes de Angola procurem reconhecimento por aquilo que já foi conseguido, não negam que muito falta fazer. Assim, Angola possui uma das economias que mais cresce no mundo, o que permite que se realizem investimentos prudentes em aeroportos e portos marítimos, servindo Angola como um centro de transporte para a região. Com investimentos nos setores não petrolíferos, Angola poderá desenvolver uma economia diversificada, melhor protegida pela volatilidade do mercado do petróleo (Mai et al., 2007).

Na verdade, Angola chegou a uma encruzilhada. Neste momento, possui uma rara oportunidade para Luanda consolidar a paz e adquirir reconhecimento internacional.

## **2.2. Oportunidades e Desafios**

Nesta encruzilhada onde Angola se encontra, confrontam-se oportunidades de ouro e grandes desafios, tal como assinalam Araújo e Blakeley (2003). As principais oportunidades advêm do facto de:

- Ter sido declarado um cessar-fogo em 2002, existindo uma forte convicção generalizada que, o processo de paz é irreversível.

---

<sup>5</sup> Banco Mundial, Angola num piscar de olhos, 24 de Agosto de 2005, [http://devdata.worldbank.org/AAG/ago\\_aag.pdf](http://devdata.worldbank.org/AAG/ago_aag.pdf); Escritório de referências demográficas, Planilha de dados demográficos mundiais, 2005, [http://www.prb.org/pdf05/05WorldDataSheet\\_Eng.pdf](http://www.prb.org/pdf05/05WorldDataSheet_Eng.pdf)

- Haver indicadores que mostram um esforço concentrado do governo para melhorar o clima de investimento e a transparência.
- Necessidade de um esforço concertado que proporcione ao país um desenvolvimento suficiente a todos os níveis para que os objetivos possam ser cumpridos.

Apesar de tudo, os desafios em Angola são imensos. Após a longa guerra civil, a nação começou um longo e difícil caminho para se tornar num país estável, capaz de atingir a estabilidade (Mai et al., 2007). Encontra-se, portanto, a reconstruir a sua infraestrutura física, na criação de instituições democráticas de governo, capazes de proporcionar serviços públicos, enfrentar os problemas de transparência que têm atormentado a sua governação, reduzir a pobreza e o desemprego, desenvolver os recursos humanos através da educação e formação, reavivar os setores não petrolíferos da economia e promover a reconciliação nacional e cultivar relações internacionais construtivas (Mai et al., 2007).

Conforme consta no Relatório dos Objetivos do Milénio (PNUD, 2010), o governo de Angola está consciente dos grandes desafios a enfrentar: obter avanços significativos na qualidade de vida da população e a promoção de níveis suficientemente fortes de desenvolvimento. Para tal, Angola tem apostado em prioridades claras e elevação da taxa de investimento público, no sentimento de promover o desenvolvimento socioeconómico. Da mesma forma, tem procurado fortalecer as instituições nacionais, a diversificação e desconcentração do crescimento económico, melhoria de infraestruturas básicas, nomeadamente de comunicação, estradas, transportes, energia e água, melhoria na cobertura e qualidade da educação e promoção da saúde e habitação digna.

Nesse relatório é possível observarem-se os oito objetivos do desenvolvimento do Milénio (PNUD, 2010, p. 9-10):

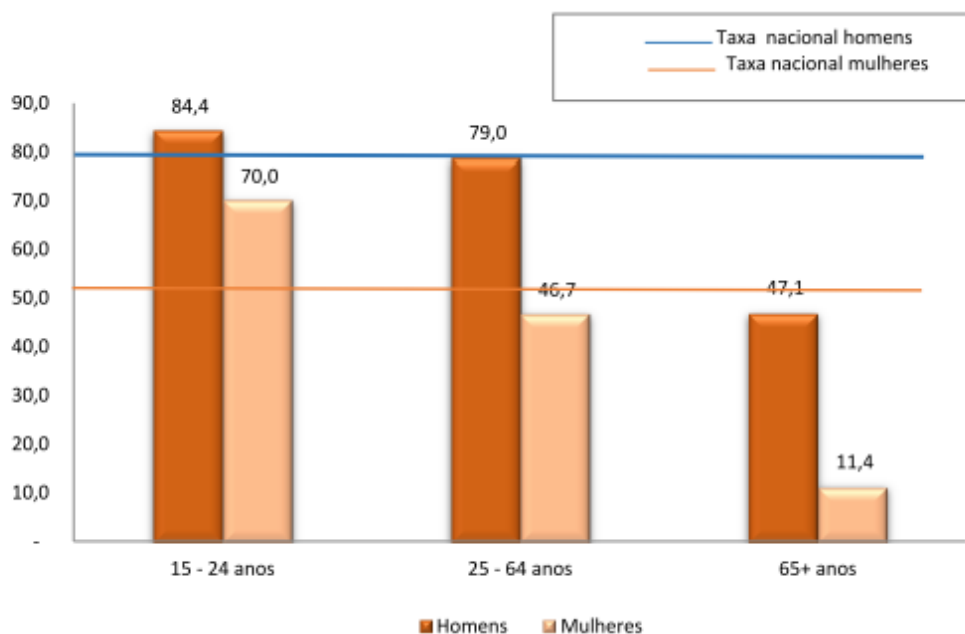
1. Erradicar a pobreza extrema e a fome.
2. Alcançar o ensino primário universal.
3. Promover a igualdade de género e *empowerment* das mulheres.
4. Reduzir a mortalidade infantil e infanto-juvenil.
5. Melhorar a saúde materna.
6. Combater o VIH/SIDA, a malária e outras doenças.

7. Garantir a sustentabilidade ambiental.
8. Desenvolver parcerias globais.

Apesar dos progressos visíveis ao nível dos objetivos 1, 2, 4, 5 e 8, há ainda um longo caminho a percorrer. A pobreza extrema e a fome crónica tornam o desenvolvimento muito mais difícil. A pobreza conduz à subnutrição e à doença, reduzindo o rendimento e a produtividade económica. Estes, por sua vez, levam à pobreza e à fome, pois muitas pessoas não têm acesso à alimentação, a cuidados de saúde e habitação adequados, nem investem na educação dos seus filhos ou na sua própria iniciativa económica. As próprias alterações climáticas se interligam com a pobreza, já que estas têm um efeito sobre a agricultura e na propagação de doenças (PNUD, 2010).

Segundo o INE (2016) a taxa de alfabetismo a nível nacional é de 66%, sendo na área urbana cerca do dobro da área rural, respetivamente 79% contra 41%. Esta assimetria é igualmente significativa em função do género: 80% nos homens contra 53% nas mulheres. A população que não sabe ler e escrever é, essencialmente, idosa, apenas 27% da população com 65 anos ou mais, sabe ler e escrever (Gráfico 1).

**Gráfico 1.** Taxa de alfabetismo na população com 15 ou mais anos

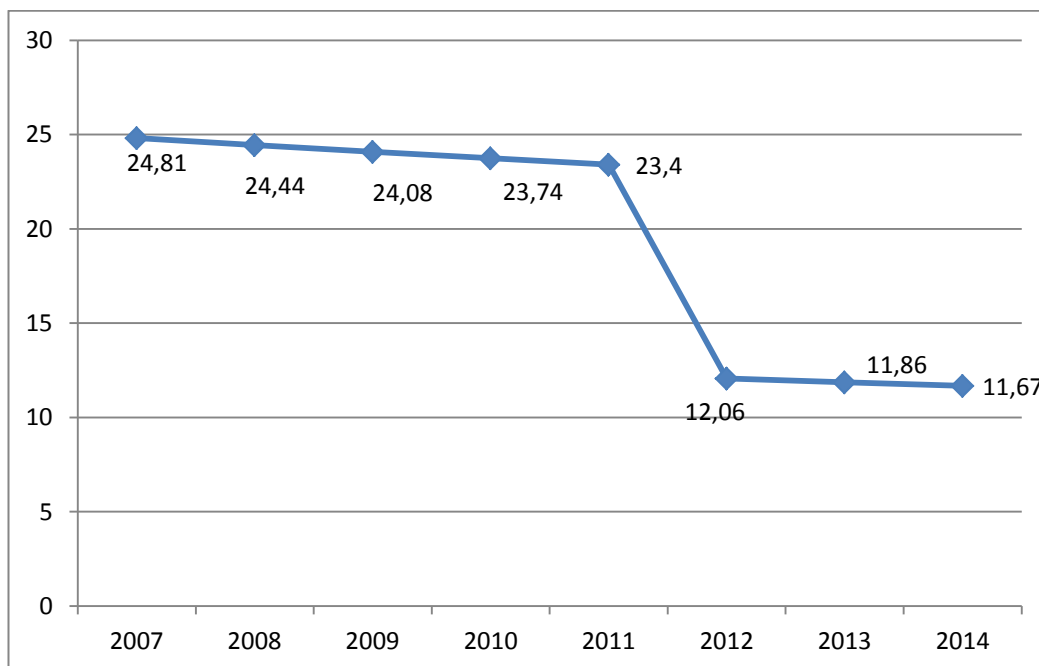


Fonte: INE (2016, p. 53)



Dados recolhidos no IndexMundi (2006) relativos à taxa de mortalidade em Angola, mostram que esta era de 24,81% em 2007, tendo vindo a decrescer ao longo do tempo, reconhecendo uma diminuição abrupta em 2012 (12,06%) e, apresentando em 2014, um valor de 11,67%.

**Gráfico 2.** Taxa de mortalidade entre 2007 e 2014



Fonte: Elaboração própria a partir dos dados do IndexMundi

Por outro lado, a crise económica mundial tem igualmente um impacto em Angola. Em 2009, os efeitos da crise foram mais fortes, afetando significativamente o crescimento económico, o emprego e a renda. As atividades de extração de petróleo e de diamantes ressentem-se das crises económicas mundiais, não tendo, no entanto, efeitos mais profundos porque o crescimento do Produto Interno Bruto (PIB) não petrolífero manteve a tendência do período anterior à crise, de superar a expansão do PIB petrolífero. No setor não petrolífero, reconheceu-se o aumento da participação relativa da agricultura (8,5% em 2008 e 10,6% em 2009), da manufatura (6% em 2008 e 7% em 2009) e das obras públicas (6,6% em 2008 e 8% em 2009; PNUD, 2010).

Estas e outras mudanças na economia refletem-se na oferta de empregos, nos sistemas de previdência e assistência social e nos défices orçamentais registados. As

ajudas internacionais e os resultados das parcerias também reconheceram uma diminuição em 2009, o que pode ter repercussões em relação aos objetivos do milénio, pela restrição aos gastos públicos e das instituições não-governamentais que são tradicionalmente apoiadas por fundos do exterior (PNUD, 2010).

Neste sentido, Angola aderiu a um Programa transversal integrado de combate à pobreza e desenvolvimento rural, assente em seis eixos principais, que constituem as áreas prioritárias de intervenção (cf. Figura 4).



**Figura 4.** Eixos principais do programa integrado de combate à pobreza e desenvolvimento rural

Fonte: PNUD (2010, p. 27)

Na perspetiva de Mai et al. (2007) a herança colonial de Angola, o seu padrão de desenvolvimento e o passado violento não permitiram que o país aproveitasse ao máximo as suas riquezas. Por conseguinte, o impacto da sua recente prosperidade não conseguiu espalhar-se porque os maiores recursos de capital não foram canalizados eficazmente para investimentos produtivos nos setores públicos e privados. Tal como os autores referem, “os líderes angolanos afirmam interesse nos investimentos privados, mas têm ainda que tornar o seu país suficientemente aberto, no ponto de vista de muitos investidores” (p. 19). Acrescentam, ainda, que Angola está entre os lugares mais difíceis de se fazer negócios no mundo, porque há uma regulação estrita à abertura de empresas e o emprego, embora tenha havido alguma liberalização das normas de emprego. Em

suma, a melhoria do clima para investimentos é a chave para o crescimento e prosperidade a longo prazo.

Por fim, importa ainda assinalar que Angola enfrenta ainda a imensa tarefa de reconstruir a sua infraestrutura. Fortes e Makanda (2012) referiram que a rede ferroviária de Angola é composta por cinco linhas que fazem a ligação entre o litoral e o interior, sendo a mais importante a do caminho-de-ferro de Benguela. Relativamente à rede rodoviária, a maior parte das estradas que ligam as principais cidades encontram-se alcatroadas. Os portos que registam mais movimentos são os de Luanda, Lobito, Benguela, Namibe e Cabinda. O aeroporto de Luanda é o ponto central que estabelece o contacto de Angola com outros países e respetivas capitais africanas, europeias e americanas.

No entanto, as viagens que se operam no interior do país são difíceis. As estradas são intransitáveis e as pontes foram destruídas. As províncias do interior (e.g., Bié, Huambo, Huíla, Moxico e Kuando Kubango) foram devastadas durante o conflito e até agora não foram ligadas à costa por meio de sistemas de transportes e comunicações. As redes de transporte deterioradas impedem o fornecimento de bens, não só para o mercado interno, mas também para o mercado mundial. As minas terrestres ainda constituem um grande problema, os sistemas inadequados de irrigação e a escassez de equipamento inibem a produção agrícola e prejudicam o crescimento de uma economia não petrolífera (Mai et al., 2007).

Relativamente ao setor imobiliário, este continua a centrar-se quase exclusivamente em Luanda, embora existam outros polos numa escala dificilmente comparável, como o do Lobito, Benguela, Soyo, Cabinda ou do Namibe (Fortes & Makanda, 2012). Estes outros polos podem vir a desenvolver-se sempre alicerçados ao desenvolvimento económico, como a instalação de equipamentos relacionados com a indústria petrolífera, para apoio direto aos quadros que para essas localizações se deslocarão.

Muitas empresas (e.g., petrolíferas, de construção civil) desenvolvem programas empresariais inovadores de RS em Angola e ajudam a desenvolver a capacidade e a infraestrutura, tanto nas comunidades onde desenvolvem a sua atividade, como em outras (PNUD, 2010).

Muitos angolanos, no entanto, apesar de apreciarem o valor acrescentado que estas empresas realizam, dizem-se desapontados pelo facto de não fazerem mais. Com efeito, estas empresas apesar das contribuições importantes, sentem-se limitadas na sua ação. Assim, a inserção de obrigações e de estímulos nos contratos e na própria legislação, bem como a obrigatoriedade do cumprimento destes compromissos, deveria interessar a todos (Mai et al., 2007).

Tal com Mai et al. (2007) advogam “certamente que apesar dos problemas de vontade política em Angola, os problemas de capacidade humana e infraestrutura física são reais e sérios”, pelo que a vontade política e o desenvolvimento de capacidade deveriam caminhar juntos.

### **2.3. A Responsabilidade Social das Empresas em Angola**

A RS das organizações no âmbito dos países em desenvolvimento assume-se como uma especificidade particular, sendo que a agenda internacional neste campo tem sido dominada pelas perspetivas europeias e norte americanas. Este tema é ainda muito limitado e encontra-se, muitas vezes, associado à visão dos fornecedores ou do risco, sendo que as questões centrais que se colocam aos países em desenvolvimento acabam por ser negligenciadas (Proença & Santos, 2008).

Por conseguinte, de acordo com Proença e Santos (2008) é necessário apoiar a emergência de uma agenda de cidadania empresarial para os países em desenvolvimento, baseada em desafios que enfrentam a pobreza e a desigualdade social, os baixos níveis de habilitações e de saúde, a luta contra doenças infecciosas incluindo estas preocupações na discussão internacional das políticas e práticas de RS.

Segundo Agbazue (cit. por Proença & Santos, 2008), a RS das organizações nos países em desenvolvimento encontra-se em estádios diversificados não havendo possibilidade de a generalizar. No entanto, há pontos comuns, nomeadamente:

- Existe a noção de que as organizações fazem parte das comunidades e têm responsabilidades para com elas.

- Já há organizações que trabalham a RS promovendo o debate e a informação sobre RS, muitas vezes associadas às ONG <sup>6</sup>, sindicatos, organizações empresariais, entre outros.
- Os movimentos que têm emergido apelam para a necessidade de uma maior discussão e enquadramento das práticas de RS no contexto dos países em desenvolvimento e nos seus problemas específicos, implicando a adoção de práticas de sustentabilidade empresarial proactivas, ao invés de práticas de prevenção ou contenção de riscos, associados à atividade das organizações naqueles contextos.
- As práticas de RS existentes nestes contextos são de natureza diversa, mas passam fundamentalmente pela responsabilidade filantrópica.

No caso específico de Angola, a RS das empresas portuguesas passa não somente pelo desenvolvimento do capital humano angolano, assim como pela própria formação e desenvolvimento organizacional (Rocha, 1997). No entanto, é importante ressaltar, tal como Rodrigues (2004a) assinala, que muitos dos colaboradores nativos dessas empresas não possuem necessidades básicas asseguradas.

Por conseguinte, a implementação de um projeto produtivo, socialmente responsável pela sua natureza voluntarista, deve resultar de análises e estudos específicos e de medidas originais para casos em concreto (Rocha, 1998; Rodrigues, 2004b). Tal como assinala Rodrigues (2004b), em Angola, muitas empresas têm alargado, ao longo do tempo, as contrapartidas atribuídas aos colaboradores, quer pressionadas pelas necessidades evidentes que estes manifestam, quer pela intuição de que a supressão ou contribuição para a resolução de determinados problemas é um fator de motivação e de fidelização da mão-de-obra. Muitas dessas ações concretas passam pela área da proteção na saúde, na alimentação, no transporte, na educação e na possibilidade de cobrir despesas inesperadas através de subsídios ou créditos (Rodrigues, 2004b).

Estudos têm mostrado (Rodrigues, 2002; Rodrigues 2004b) que os aspetos sociais e culturais interferem nos processos produtivos (e.g., absentismo) e nas relações empresa/colaborador. As lógicas e práticas africanas, devidamente articuladas, podem aportar benefícios se devidamente aproveitadas e integradas numa dinâmica de

---

<sup>6</sup> Organizações Não-governamentais

adaptação dos modelos económicos e organizacionais exigidos pela produção eficaz aos modelos e racionalidades dos contextos.

As atividades de RS podem ser analisadas através dos relatórios de RS que as empresas divulgam. Por exemplo, no Relatório de Responsabilidade Corporativa da Chevron, uma multinacional petrolífera (Chevron, 2012) que desenvolve a sua atividade em Angola, é visível o seu investimento em matéria da RS, quer ao nível da sua dimensão interna, com preocupações ao nível dos cuidados de saúde a todos os funcionários e respetivas famílias (e.g., programas de controlo da malária, do VIH/SIDA, tuberculose, programas cardiovasculares, avaliação semestral e/ou anual da capacidade funcional e programas de assistência à saúde mental do funcionário); do seu desenvolvimento pessoal e profissional (e.g., formação técnica, comportamental, cedência de bolsas de estudo, olimpíadas do equilíbrio entre a vida pessoal e trabalho), entre outras, bem como ao nível da sua dimensão externa, nomeadamente ao nível da educação (e.g., apoio ao Plano Nacional de Formação de Professores de Angola); da saúde (e.g., programa de rastreio a bebés da anemia falciforme); do desenvolvimento económico de pequenas e médias empresas (e.g., prémios financeiros para iniciar e melhorar os negócios dos vencedores do programa de Planos de Negócios); da agricultura e pescas (e.g., conclusão da instalação de um bomba de combustível para uso dos pescadores de Cabinda); da capacitação (e.g., renovação e ampliação da biblioteca municipal de Cabinda); do meio ambiente, segurança, água e energia (e.g., criação de novos sistemas de distribuição de águas) e de doações filantrópicas (e.g., doação de cadeiras de rodas e carrinhos de três rodas a serem distribuídos por toda a Angola; doação de refeições básicas aos mais carenciados, apoio a órfãos e crianças abandonadas).

#### **2.4. A Responsabilidade Social das Empresas de Construção Civil**

Neste processo de reconstrução de Angola, as empresas de construção civil assumem particular relevância, já que delas depende a construção das infraestruturas básicas (e.g., saneamento, abastecimento de água, energia, saúde, educação, segurança), que caracterizam o desenvolvimento económico e social do país (Tinoco, 2013).

Sendo a RS uma relação ética e transparente entre a organização e as partes interessadas, as empresas de construção civil portuguesas em Angola possuem um papel fundamental na disseminação de uma política de RS adequada e ajustada à realidade onde se encontram, neste caso específico em Angola.

Tal como assinala o Presidente do Conselho de Administração da empresa Casais, uma empresa do setor da construção civil que desenvolve a sua atividade há mais de dez anos em Angola (Casais, 2010), a atividade desenvolvida em Angola por esta empresa, representa 25% do volume de negócios do Grupo, sendo a construção e o imobiliário os setores de grande aposta. Este grupo elegeu como prioridades imediatas a participação no programa angolano de construção de um milhão de fogos até 2012 e aponta como perspetivas para os próximos cinco anos, continuar a colaborar na reconstrução nacional, ao nível da construção civil e reforçar a entrada nas obras públicas. Na sua perspetiva, o mercado angolano tem sido um grande desafio, talvez o mais importante da área internacional da empresa, sublinhando que Angola é uma aposta interessante para as empresas portuguesas que queiram estar de forma séria no mercado e que tenham disponibilidade financeira para investir. Encara a evolução rápida do setor e o aparecimento de nova concorrência, como processo natural de crescimento que torna o mercado mais exigente.

Assim, a RS das empresas de construção civil passa pela participação no desenvolvimento dos locais onde atuam e das pessoas que neles vivem, investindo no seu bem-estar, na cultura, educação e preservação do meio ambiente. Assim, a perceção empresarial tem provado que quanto mais se investem nos recursos humanos, maior o seu comprometimento e maior a redução de custos com encargos sociais, já que acarreta um melhor resultado operacional e maior satisfação do cliente. No entanto, esta consciência social ainda não é totalmente visível no setor da construção civil para as necessidades imediatas das populações (Oliva & Oliveira, 2008).

As ações de RS das empresas de construção civil remetem-nos para dimensões diversificadas como o desenvolvimento económico, gerando resultados para os clientes, para os acionistas e para a própria comunidade onde a organização atua e seus parceiros; desenvolvimento social, criando oportunidades de trabalho direta e indiretamente para as populações das comunidades onde a organização desenvolve a sua atividade; preservação ambiental, através do uso racional dos recursos naturais e na utilização de

tecnologias limpas; participação política, contribuindo ativamente na formulação de políticas públicas que pretendem promover um desenvolvimento sustentável e na diversidade cultural, incentivando a integração na organização de pessoas de diversas origens, raças, étnicas e orientações sexuais e religiosas, respeitando os seus usos e costumes (Tinoco, 2013). Sempre de forma voluntária, as organizações devem investir os seus recursos próprios em iniciativas de natureza social, cultural, ambiental, etc., voltadas, sobretudo, para a educação, saúde e geração de trabalho e contrapartidas salariais.

Neste sentido, as empresas de construção civil podem desenvolver uma política de RS interna e externa, através de diversas medidas que considerem mais adequadas e ajustadas à realidade onde desenvolvem a sua atividade (Tinoco, 2013):

- Alfabetização dos seus colaboradores, potenciando a sua autoestima, bem como uma melhoria no relacionamento familiar, já que estes podem participar ativamente na educação dos seus descendentes; desenvolvendo o próprio indivíduo, concedendo-lhe mais oportunidades de crescimento profissional, possibilitando um melhor desempenho dentro da empresa;
- Programas de vacinação preventiva, que permitem não apenas cuidar da sua saúde, como também das suas famílias, evitando desta forma faltas ao trabalho com impacto direto nos resultados;
- Assistência familiar dos colaboradores, mostrando preocupação com a segurança e bem-estar familiar;
- Assistência odontológica enquanto uma ação importante de natureza sócio-assistencial, que pretende prevenir doenças na cavidade bucal, promovendo a cidadania e efetivando os direitos sociais dos trabalhadores; entre outras.

Também as relações que a organização estabelece com os fornecedores revelam o seu grau de comprometimento com a política de RS, assumindo estas relações um ciclo vicioso (Pinheiro, 2008). Nas investigações realizadas por Pinheiro observou-se que as empresas de construção civil (43%) não têm como norma verificar a procedência dos materiais que adquirem nem fatores de qualidade dos seus fornecedores e parceiros. A preocupação com este tipo de questões revela-se fundamental sob o ponto de vista da sustentabilidade, já que os projetos de construção visam a utilização de materiais



ecologicamente corretos, resíduos industriais e não processos, reutilização de materiais, construções alternativas, entre outros.

Paralelamente, também nas empresas de construção civil existem normas relacionadas com a RS, apoiadas em indicadores e referências normativas, que permitem fornecer informações à organização sobre as previsões e tendências esperadas na sua atividade. Destas, destacam-se, por exemplo, os projetos SIGMA, que aportam um conjunto de princípios para as organizações que procuram a sustentabilidade e os indicadores Ethos de RS, enquanto ferramenta de aprendizagem e avaliação da gestão, no que toca às práticas de RS, planeamento estratégico e desempenho geral da organização (Tinoco, 2013).

As empresas de construção civil devem operar em sistemas de gestão da qualidade, na melhoria dos processos de logística e de projetos com base na tecnologia de informação, moldando-se às exigências de mercado quanto à sustentabilidade global, já que elas produzem mudanças de atitude e de comportamento em prol da sociedade. Por conseguinte, é necessário que elas reconheçam o impacto das suas atividades e assumam a sua RS para com a comunidade, em todas as dimensões que se encontram envolvidas. Estas empresas possuem um papel crucial enquanto protagonistas do crescimento e, portanto, possuem uma função social significativa, já que as suas práticas e atitudes sociais e ambientais contribuirão para a valorização do ser humano e, consequentemente, para com o compromisso com as gerações futuras (Tinoco, 2013).

A RS é igualmente visível ao nível de uma construção sustentável, que significa uma construção que visa fornecer mais valor, reduzir a poluição, ajudar no uso sustentado de recursos e melhorar a qualidade de vida presente, sem comprometer o futuro (Silva, 2003).

A excelência ambiental assenta na procura de adoção de boas práticas ou sistemas que asseguram a sustentabilidade, promovem o envolvimento dos vários parceiros e fomentam a comunicação precisa (Pinheiro, 2006), pelo que particularmente o sector da construção civil, apresenta impacto no ambiente. Na construção, estes impactos resultam, entre outros aspetos, de elevados consumos de materiais e energia, ocupação do solo, ruído, entre outros.

Por forma a assegurar, cada vez mais, a sustentabilidade ambiental na construção (através da minimização dos impactos negativos e, eventualmente, criação e/ou

maximização dos impactos positivos), assiste-se a uma necessidade das empresas de construção se encontrarem certificadas ao nível da qualidade (com impacto nos clientes, através da norma ISO 9001:2000), do ambiente (com impacto na sociedade, através da norma ISO 14001:2004) e ao nível da saúde e segurança (com impacto nos trabalhadores, através da norma ISO 18001), com uma visão de melhoria contínua (Pinheiro, 2006).

Assim, a norma ISO 9001:2000 refere-se ao sistema de gestão da qualidade, que integra todas as atividades preconizadas pela organização para gerir os seus processos e atividades, pelo que a qualidade com os clientes se encontra aqui patente. A norma ISO 18001 estabelece um sistema de gestão de segurança e saúde do trabalho, com o intuito de minimizar os riscos para os trabalhadores e outras partes interessadas que possam estar expostas a riscos de segurança e saúde ocupacional, associadas às suas atividades. E, a norma ISO 14001:2004 especifica um modelo de sistema de gestão ambiental, que pretende fornecer um conjunto de passos fundamentais que consistem em planear, implementar, verificar e rever os efeitos ou impacto das atividades da organização no ambiente (Sousa, 2012).

Todavia, os desafios da construção em Angola ainda são imensos. Tal como refere o Diretor Executivo da Casais Angola (Casais, 2010), a falta de mão-de-obra especializada continua a ser problemática, dificultando de forma significativa a atividade da empresa. A escassa existência de indústria angolana obriga o recurso constante aos mercados estrangeiros como Portugal, Brasil, China e África do Sul, para obter os materiais necessários à atividade da construção civil. O ano de 2008 foi marcado por um grande investimento estrutural e ao nível dos recursos humanos, tendo-se criado novos departamentos, centros de produção, criação de parcerias nas áreas de instalações hidráulicas e aposta em expatriados. Este Diretor Executivo ainda acrescenta que Angola, sendo um país que saiu há pouco tempo da guerra civil, carece de todos os equipamentos básicos necessários ao seu desenvolvimento económico. A estabilidade política agora sentida garante o desenvolvimento sustentado a longo prazo, o que associado com a vontade política apresentada diariamente pelos seus governantes assume particular relevância em termos futuros. Todavia, tal como refere, ainda há muito por fazer, tanto na área da construção como em outras áreas fundamentais, constituindo-se num grande desafio de desenvolvimento.

## Capítulo III – Percurso Metodológico

“Existem muitas hipóteses na ciência que estão erradas. Isso é perfeitamente aceitável, pois elas são a abertura para encontrar as que estão certas”.

Carl Sagan

### Introdução

Neste capítulo apresentamos o percurso metodológico realizado, nomeadamente a natureza e o *design* do estudo, o objeto de estudo, os sujeitos participantes do estudo, o instrumento de recolha e técnica de análise dos dados.

#### 3.1. Natureza e *Design* do Estudo

A natureza do estudo diz respeito ao tipo de estudo que se pretende realizar. A nossa opção recaiu para a realização de um estudo exploratório, i.e., compreender e analisar como as empresas de construção civil em Angola colocam em prática a sua política de RS. Neste sentido, trata-se de um estudo com uma abordagem quantitativa, que procura uma maior precisão e objetividade, bem como possibilita a comparação, a reprodução e a generalização para situações semelhantes, caso se utilize uma amostragem probabilística (Cohen, Manion, & Morrison, 2000).

Os estudos quantitativos afiguram-se como procedimentos sistemáticos de recolha de dados observáveis e quantificáveis, já que se baseiam em factos objetivos, acontecimentos e fenómenos que existem independentemente do investigador (Vaz Freixo, 2010).

As abordagens quantitativas suportam-se de instrumentos de medida passíveis de serem quantificáveis, sendo que o inquérito por questionário se assume como um dos mais utilizados, pelo facto de o mesmo permitir recolher dados em grande escala e possibilitar a generalização dos resultados, produzindo dados estatisticamente manipuláveis (Ghiglione & Matalon, 1997).

### 3.2. Objeto de Estudo

O objeto de estudo da presente investigação recai sobre a RS, pelo que foi formulada a questão de partida, que se constitui no primeiro passo de uma investigação, tal como assinala Vaz Freixo (2010). Assim, orientamos o nosso trabalho em torno da seguinte questão de partida:

*Qual a importância conferida à RS por parte de empresas portuguesas do setor da construção civil em Angola?*

Esta questão de partida remete-nos para a definição do objetivo central da presente investigação que pode ser formulado da seguinte forma: *Apreciar a RS das empresas, nas suas atividades em Angola.*

Como objetivos mais específicos procuramos:

- Analisar de que forma as médias e grandes empresas de construção civil em Angola, se posicionam perante a RS.
- Identificar as práticas que as empresas portuguesas de construção civil em Angola empreendem ao nível da RS.
- Analisar as vantagens e dificuldades sentidas na implementação da RS em Angola.

Dada a natureza exploratória do presente estudo, não serão formuladas hipóteses de investigação, pelo que os objetivos formulados constituem-se como principais guias de orientação neste trabalho.

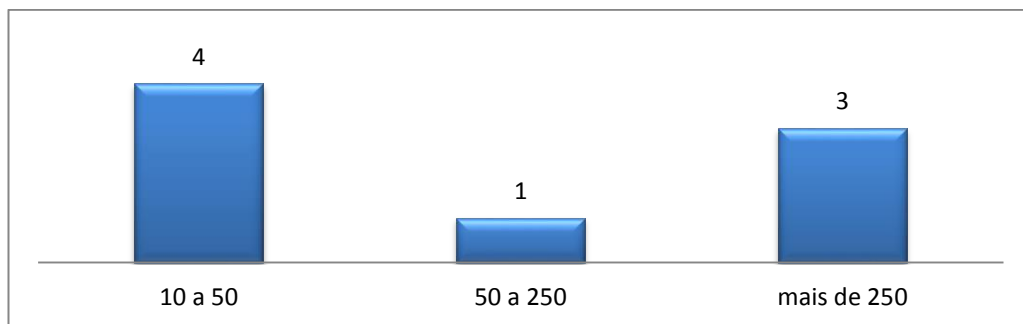
### 3.3. Sujeitos

Primeiramente, procuramos identificar as empresas portuguesas de construção civil que se encontram a desenvolver a sua atividade em Angola, tendo-se identificado 29 médias e grandes empresas. Em seguida, procuramos integrar as empresas que cumpriam os seguintes critérios: (1) proximidade a Luanda, local onde a investigação decorreu e (2) estar recetiva para participar na investigação. Atendendo às dificuldades sentidas na administração dos questionários, oito empresas acederam participar na presente investigação, representando 28% do total de empresas, sendo que estas constituem a amostra do presente estudo. Estas empresas foram selecionadas em função

dos critérios definidos, pelo que se trata de uma amostragem não probabilística intencional. Tal como é referido na literatura, a amostragem não probabilística permite extrair conclusões que devem ser apenas válidas para o estudo sobre o qual esta realizou (Cohen et al., 2000), não se podendo generalizar os resultados a que se chegam (Vaz Freixo, 2010).

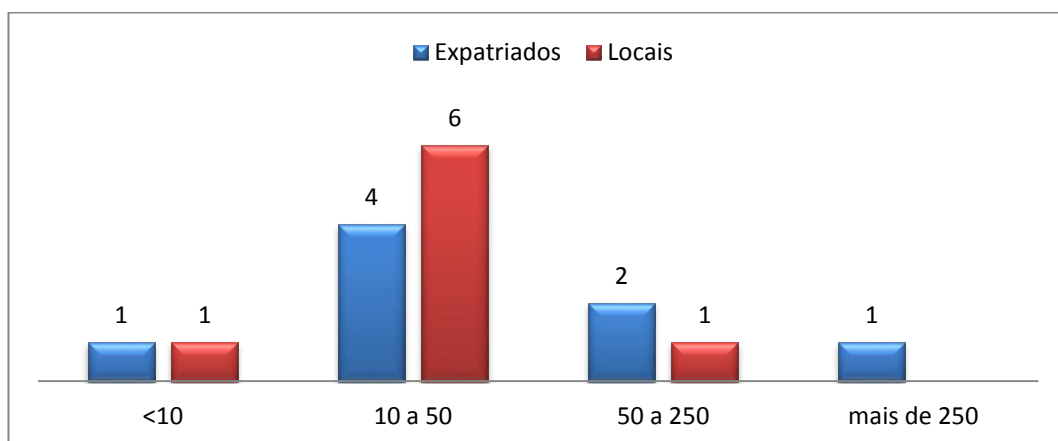
Os dados recolhidos relativos à caracterização das empresas participantes, permitem realizar a sua caracterização. Assim, constata-se, pela análise do Gráfico 3, que 4 (50%) possuem entre 10 e 50 colaboradores, 3 (37,5%) possui mais de 250 e apenas 1 (12,5%) referiu possuir entre 50 e 250 colaboradores.

**Gráfico 3.** Número de colaboradores



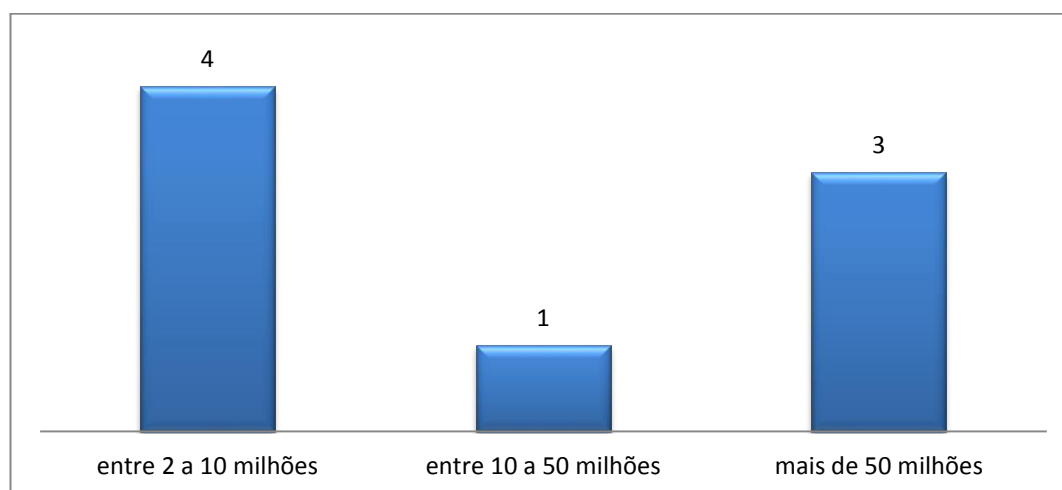
Relativamente aos colaboradores expatriados e locais, verifica-se pela observação do Gráfico 4 que 6 (75%) possui entre 10 e 50 colaboradores locais contra 4 (50%) que refere possuir entre 10 e 50 colaboradores expatriados.

**Gráfico 4.** Percentagem de colaboradores expatriados e locais



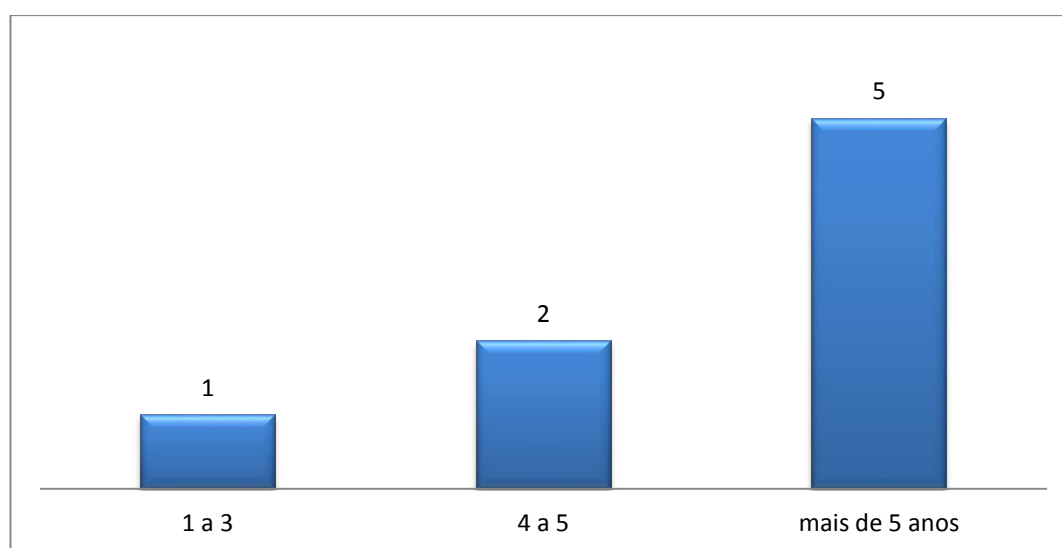
No que diz respeito ao volume de negócios destas empresas, observa-se que 4 (50%) referiu entre 2 a 10 milhões de euros, 3 (37,5%) mais de 50 milhões de euros e apenas 1 (12,5%) entre 10 e 50 milhões de euros (Gráfico 5).

**Gráfico 5.** Volume de negócios



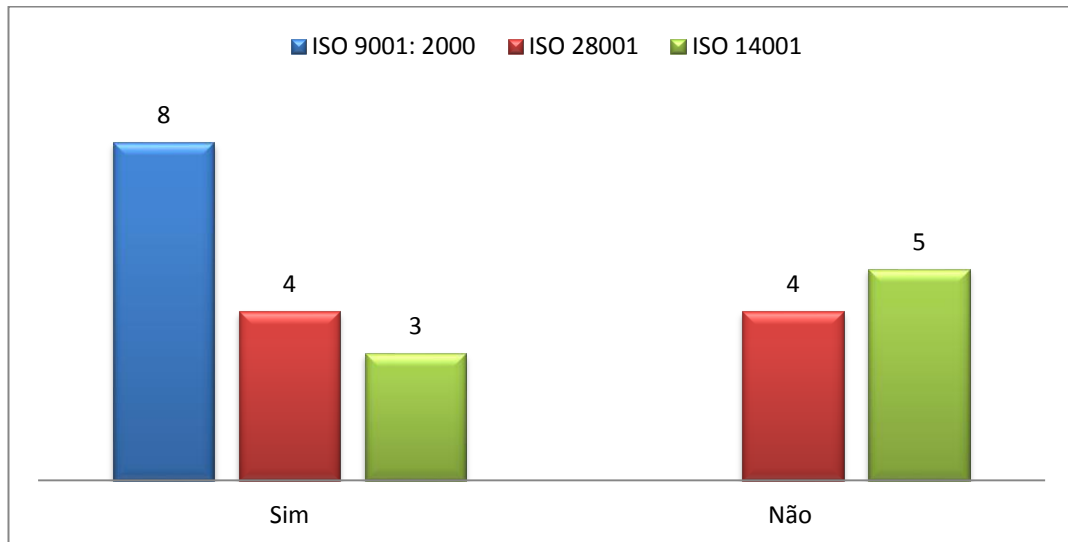
Quando questionadas relativamente ao tempo de permanência em Angola, observa-se que 5 (62,5%) referiu estar há mais de 5 anos, sendo que apenas 2 (25%) se encontram entre 4 a 5 anos e 1 (12,5%) entre 1 e 3 anos (Gráfico 6).

**Gráfico 6.** Anos de permanência em Angola



Por último, no que toca à certificação dessas empresas, o Gráfico 7 mostra que as 8 empresas são certificadas na ISO 9001:2000 (100%), enquanto apenas 4 (50%), está certificada pela ISO 18001 e 3 (37,5%) pela norma ISO14001.

**Gráfico 7.** Certificação das empresas



### 3.4. Instrumento de Recolha e Técnica de Análise de Dados

O material de recolha de dados (Anexo A) resulta de uma adaptação do inquérito por questionário utilizado no estudo de Proença e Santos (2008), sendo constituído por 32 questões. Estas questões encontram-se organizadas em 5 blocos de informação, que a seguir se descrevem:

- I – *Caraterização da Empresa* – contém 6 questões relativas ao número de colaboradores da empresa, número de colaboradores expatriados, número de colaboradores locais, volume de negócios, anos de desenvolvimento da atividade em Angola e certificações existentes na empresa.
- II – *Posicionamento perante a RS da Empresa* – contém 3 questões sobre o Código de Conduta, a definição da estratégia de RS e o departamento responsável pelas atividades de RS nas operações em Angola.
- III – *Caraterização das Práticas da RS da Empresa na sua Atividade em Angola* – contém 17 questões relativas à caracterização dos quadros técnicos e

chefias, práticas de formação desenvolvidas, ações relacionadas com a igualdade de oportunidades, benefícios sociais, representação ou consulta dos colaboradores nas decisões da empresa, práticas de segurança, higiene e saúde no trabalho (SHST), atividades de apoio à comunidade, durabilidade desses apoios, parcerias estabelecidas, política de combate à corrupção, seleção de fornecedores, avaliação da conduta ambiental dos fornecedores, atividades de formação para fornecedores, cumprimento de normas de conduta por imposição dos clientes, regras dos clientes e medidas ambientais implementadas pela empresa.

- IV – *Comunicação* – que integra uma questão relativa à comunicação das atividades de RS preconizadas pela empresa.
- V – *Vantagens e Dificuldades na Implementação da RS* – que contém 5 questões relativas às motivações da empresa para o desenvolvimento de práticas de RS, benefícios dessas práticas, dificuldades na implementação das mesmas, áreas prioritárias para as atividades de RS nas operações que realiza e apoios da empresa na implementação dessas práticas.

O preenchimento deste questionário demorou, em média 10 minutos.

O procedimento de recolha de dados iniciou-se com o pedido de colaboração das empresas participantes. As empresas portuguesas, de construção civil em Angola, foram identificadas e selecionadas em função da sua proximidade a Luanda, sendo que foram estas que foram incluídas no presente estudo. A todas foram apresentados os objetivos desta investigação e foram salvaguardadas as questões éticas e deontológicas na recolha dos dados, nomeadamente ao nível da confidencialidade e anonimato. Todas as empresas participantes solicitaram o anonimato e confidencialidade, pelo que as mesmas não serão identificadas.

Os questionários foram preenchidos pelas empresas que acederam participar no estudo e recolhidos pela investigadora, pelo que após a sua validação, os dados foram introduzidos no programa *Statistical Package for the Social Sciences®* (IBM® SPSS), versão 23.0 para *Windows*.

Após a sua introdução, foram extraídos os principais resultados descritivos, calculados com base nas frequências de resposta e respetivas percentagens.



Em seguida, apresentam-se os principais resultados em função dos objetivos anteriormente definidos, bem como a sua discussão à luz da revisão bibliográfica realizada.

## Capítulo IV – Apresentação e Discussão dos Resultados

“A ciência nunca resolve um problema sem criar, pelo menos, outros dez”.

George Bernard Shaw

### Introdução

No presente capítulo serão apresentados os principais resultados descritivos, seguindo-se os objetivos inicialmente formulados, sendo que procedemos à sua discussão em função da literatura consultada.

#### 4.1. Posicionamento perante a Responsabilidade Social

O primeiro objetivo pretendeu analisar de que forma as médias e grandes empresas portuguesas de construção civil em Angola se posicionam perante a RS. Neste sentido, os principais resultados descritivos, espelhados no Quadro 1, mostram que relativamente à forma como as atividades internacionais da empresa se encontram enquadradas no Código de Conduta, denota-se que 3 (37,5%) empresas referiram que o próprio código de conduta indica as atividades nacionais e internacionais, sendo que 25% das empresas ( $n=2$ ), referiu *"não estão especificadas"* e *"existe um capítulo específico para a atividade internacional"*.

Observa-se, também, que 4 (50%) empresas referem que a definição da estratégia de RS para as atividades internacionais é da responsabilidade da Sede da empresa, sendo que apenas 2 (25%) sugere que esta é definida em conjunto pela Sede e pelas representações locais da empresa.

Ao questionar-se sobre o departamento responsável pela gestão das atividades de RS da empresa, verifica-se que 4 (50%) empresas sugerem a administração da empresa, sendo que 2 (25%), o departamento de *marketing/comunicação* e as restantes especificaram o departamento de internacionalização e um departamento criado especificamente para o efeito ( $n=1$ ; 12,5%).

**Quadro 1.** Posicionamento das empresas perante a responsabilidade social

Variáveis	Frequência	Percentagem
<b>Integração das atividades internacionais da empresa no código de conduta (item 7)</b>		
Não estão especificadas	2	25,0
O código de conduta indica que a sua aplicação é feita nas atividades nacionais e internacionais da empresa	3	37,5
Existe um capítulo específico para a atividade internacional	2	25,0
Não sabe	1	12,5
<b>Definição da estratégia de RS para as atividades internacionais (item 8)</b>		
Na sede	4	50,0
Em conjunto pela Sede e representações locais	2	25,0
Empresa não possui de uma estratégia para a RS	1	12,5
Não sabe	1	12,5
<b>Departamento responsável pela gestão das atividades de RS (item 9)</b>		
Marketing/Comunicação	2	25,0
Internacionalização	1	12,5
Administração	4	50,0
Departamento criado especificamente para o efeito	1	12,5

Estes resultados mostram que os códigos de conduta são adotados por grande parte das empresas inquiridas, tal como é sugerido na diversa literatura (Comissão Europeia, 2001; Morais & Fernandes, 2008; Pinto, 2004), sendo que a sua aplicação abrange não apenas as atividades nacionais realizadas pelas empresas, mas também as internacionais. Todavia, constata-se que esta deveria ser uma premissa para todas as empresas, denotando-se que ainda subsistem empresas que não incluem, nos seus códigos de conduta, as suas atividades internacionais.

De facto, a RS de uma empresa deve ser realizada de forma integrada, sendo que os códigos de conduta devem espelhar os valores da organização ao nível social e ambiental, aplicados a todos os níveis da organização e com verificações da sua aplicação prática (Comissão Europeia, 2001; Morais & Fernandes, 2008; Pinto, 2004). Por conseguinte, uma gestão adequada e responsável deve adotar códigos de conduta que alberguem valores fundamentais (Fernandes, 2010; Fontes, 2011; Leandro & Rebelo, 2011; Rego et al., 2003), ancorados numa conduta ética do desenvolvimento do seu negócio (Gomes, 2009). Esta conduta ética é um pilar fundamental da RS, uma vez que para além de permitir a clarificação do pensamento da gestão da organização sobre

o que é o comportamento ético, contribui fortemente para uma compreensão mútua e cooperação no interior da empresa (Pina e Cunha et al., 2016).

Observa-se, ainda, que a definição da estratégia de RS para as atividades internacionais encontra-se, na sua maioria, adstrita à sede das empresas e focalizada na administração, sendo que esta deveria ser definida conjuntamente com as representações locais, uma vez que existem aspetos que devem ser ajustados em função dos contextos sociais, económicos, políticos e culturais onde desenvolvem as suas atividades (Comissão Europeia, 2001). Nesse sentido, a organização, ao auscultar as diferentes posições dos atores organizacionais, permite uma maior corresponsabilização nas atividades desenvolvidas, ajustadas e alinhadas às reais necessidades que caracterizam o seu negócio.

#### 4.2. Práticas da Responsabilidade Social em Angola

O segundo objetivo do presente trabalho procurou identificar quais as práticas que as empresas portuguesas de construção civil em Angola empreendem ao nível da RS. Assim, denota-se pela observação do Quadro 2 que, os quadros técnicos de 5 (62,5%) empresas são metade locais, metade expatriados, enquanto para 6 (75%) empresas, a maioria das chefias são expatriadas.

**Quadro 2.** Quadros técnicos e de chefia

Variáveis	Frequência	Percentagem
Quadros técnicos (item 10)		
Maioria expatriados	1	12,5
Metade locais e metade expatriados	5	62,5
Maioria locais	2	25,0
Chefias (item 11)		
Maioria expatriados	6	75,0
Metade locais e metade expatriados	2	25,0

Ao serem questionadas sobre as práticas de formação, desenvolvidas pelas empresas, nos últimos 3 anos nas suas atividades de internacionalização, observa-se que grande parte ( $n=6$ ; 75%) utiliza a formação inicial de integração, requalificação dos

colaboradores e disponibilização de revistas técnicas ( $n=5$ ; 62,5%), sendo que apenas metade ( $n=4$ ; 50%) possui um plano de formação contínua.

### Quadro 3. Práticas de formação nos últimos três anos

Práticas de formação (item 12)	Frequência	Percentagem
Requalificação dos colaboradores	5	62,5
Coaching	2	25,0
Formação inicial de integração	6	75,0
Disponibilização de revistas técnicas	5	62,5
Plano de formação contínua	4	50,0
Apoio à participação em Conferências	2	25,0
Não desenvolveu nenhuma atividade de formação	1	12,5
Não sabe	1	12,5

No sentido de averiguar as ações desenvolvidas pelas empresas para a integração da igualdade de oportunidades na sua atividade internacional em Angola, o Quadro 4 mostra que grande parte das empresas ( $n=7$ ; 87,5%), possui práticas salariais equitativas; 62,5% ( $n=5$ ) promove estágios para pessoas com dificuldades de inserção no mercado de trabalho e, metade das empresas ( $n=4$ ; 50%), promove ações de formação para a igualdade de oportunidades.

### Quadro 4. Ações de integração da igualdade de oportunidades

Ações de igualdade de oportunidades (item 13)	Frequência	Percentagem
Promove estágios para pessoas com dificuldades de inserção no mercado de trabalho	5	62,5
As instalações da empresa estão adaptadas à mobilidade de pessoas com deficiência	2	25,0
Apoia ações de formação de pessoas com deficiência	2	25,0
Promove ações de formação em Igualdade de Oportunidades	4	50,0
Promove flexibilidade de horários	2	25,0
Práticas salariais equitativas	7	87,5
Não sabe	1	12,5

Considerando os benefícios sociais disponibilizados pelas empresas aos seus colaboradores (cf. Quadro 5), denota-se que todas elas referem fazê-lo, nomeadamente ao nível do transporte e apoio médico ( $n=8$ ; 100%); prémios de produtividade ( $n=6$ ;

75%); refeitório e atividades desportivas ( $n=4$ ; 50%); apoios à educação ( $n=3$ ; 37,5%) e programas de crédito a taxas reduzidas e protocolos com entidades de apoio a crianças e jovens ( $n=2$ ; 25%).

#### Quadro 5. Benefícios sociais aos colaboradores

Benefícios sociais aos colaboradores (item 14)	Frequência	Percentagem
Creche no local de trabalho	-	-
Protocolos com entidades de apoio a crianças e jovens	2	25,0
Refeitório	4	50,0
Atividades desportivas	4	50,0
Transportes	8	100,0
Apoio médico	8	100,0
Apoios à educação	3	37,5
Prémios de produtividade	6	75,0
Programas de crédito a taxas reduzidas	2	25,0
Não sabe	1	12,5

Apenas 4 (50%) empresas referem que, nas atividades internacionais em Angola, existe alguma forma de representação ou consulta dos colaboradores nas decisões da empresa (item 15), nomeadamente através da Comissão dos Trabalhadores ou Grupos Sindicais.

Ao questionarmos sobre o desenvolvimento de práticas de SHST nas atividades internacionais em Angola (cf. Quadro 6), denota-se que todas elas referem fazê-lo, nomeadamente através de um sistema de gestão de SHST ( $n=8$ ; 100%); formação em SHST ( $n=6$ ; 75%); através de condições de iluminação, ventilação, temperatura e ruído ( $n=5$ ; 62,5%) e através da medicina no trabalho ( $n=4$ ; 50%).

#### Quadro 6. Práticas de SHST nas atividades internacionais em Angola

Práticas de SHST nas atividades internacionais em Angola (item 16)	Frequência	Percentagem
Medicina no trabalho	4	50,0
Tem sistema de gestão SHST	8	100,0
Possui condições de iluminação, ventilação, temperatura e ruído	5	62,5
Formação em SHST	6	75,0

Denota-se, ainda, que 6 (75%) empresas referem desenvolver atividades de apoio à comunidade Angolana (cf. Quadro 7), sendo que esse apoio é visível ao nível de patrocínios de eventos culturais e desportivos ( $n=5$ ; 62,5%); apoio a campanhas a causas sociais, a pequenas empresas locais e promoção de estágios ( $n=4$ ; 50%); voluntariado empresarial e, apoio a associações locais ( $n=3$ ; 37,5%), e através de cedência de equipamento informático, atribuição de donativos e bolsas de estudo ( $n=2$ ; 25%). Verifica-se, ainda, que o apoio concedido pelas empresas inquiridas foi referido por metade delas ( $n=4$ ; 50%), como realizado de modo continuado (item 18).

**Quadro 7.** Atividades de apoio à comunidade Angolana

Atividades de apoio à comunidade Angolana (item 17)	Frequência	Percentagem
Cedência de equipamento informático	2	25,0
Voluntariado empresarial	3	37,5
Atribuição de donativos	2	25,0
Patrocínios de eventos culturais	5	62,5
Patrocínios de eventos desportivos	5	62,5
Apoio de campanhas a causas sociais	4	50,0
Apoio a pequenas empresas locais	4	50,0
Apoio a associações locais	3	37,5
Promoção de estágios	4	50,0
Bolsas de estudo	2	25,0

No que tange às parcerias, observa-se que grande parte das empresas estabeleceu, em Angola, parcerias com outras entidades (cf. Quadro 8), nomeadamente com associações setoriais e centros de formação ( $n=5$ ; 62,5%); com associações nacionais ( $n=4$ ; 50%); embaixadas, ministérios, ONGs e universidade ( $n=3$ ; 37,5%), bem como com associações internacionais, escolas, sindicatos, comunidades e câmaras municipais ( $n=2$ ; 25%).

### Quadro 8. Parcerias com outras entidades

Parcerias com outras entidades (item 19)	Frequência	Percentagem
Associações Internacionais	2	25,0
Associações Nacionais	4	50,0
Associações Sectoriais	5	62,5
Embaixadas	3	37,5
ONG	3	37,5
Universidades	3	37,5
Escolas	2	25,0
Centros de Emprego	3	37,5
Centros de Formação	5	62,5
Sindicatos	2	25,0
Comunidades	2	25,0
Câmaras Municipais	2	25,0
Ministérios	3	37,5

O combate à corrupção faz parte da política de 5 (62,5%) das empresas inquiridas, nomeadamente ao nível dos subornos/comissões e conflitos de interesses/incompatibilidades para 62,5% das empresas e presentes/benefícios/recompensas e pagamentos fora dos contratos, para 50% das empresas inquiridas (cf. Quadro 9).

### Quadro 9. Áreas de combate à corrupção

Áreas de combate à corrupção (item 20)	Frequência	Percentagem
Subornos/Comissões	5	62,5
Presentes, Benefícios, Recompensas	4	50,0
Conflitos de interesse/Incompatibilidades	5	62,5
Pagamentos fora dos contratos	4	50,0

Os critérios de seleção dos fornecedores mais valorizados (cf. Quadro 10) são a *rapidez* e a *política de preços praticada* (75%) (62,5%), sendo que os menos valorizados referem-se à *garantia de respeito dos Direitos Humanos* (100%) e *garantia de preservação ambiental* (75%). A *política de qualidade* é o critério medianamente avaliado por parte de 62,5% das empresas inquiridas.



**Quadro 10.** Critérios de seleção dos fornecedores

<b>Critérios de seleção dos fornecedores (item 21)</b>	<b>Menos valorizados (1 a 2)</b>	<b>Medianamente valorizados (3)</b>	<b>Mais valorizados (4 a 5)</b>
Rapidez	1 (12,5%)	1 (12,5%)	6 (75%)
Política e preços praticados	1 (12,5%)	1 (12,5%)	6 (75%)
Garantia de preservação ambiental	6 (75%)	1 (12,5%)	1 (12,5%)
Garantia de respeito dos Direitos Humanos	8 (100%)	-	-
Política de qualidade	-	5 (62,5%)	3 (37,5%)

Procurou-se analisar a periodicidade com que as empresas inquiridas avaliam a conduta ambiental dos seus fornecedores, sendo que o Quadro 11 mostra que 50% ( $n=4$ ) das empresas refere que não realiza essa avaliação, sendo que 2 (25%) a realiza semestralmente e 1 (12,5%) bimensalmente e anualmente.

**Quadro 11.** Periodicidade da avaliação da conduta ambiental dos fornecedores

<b>Periodicidade da avaliação da conduta ambiental dos fornecedores (item 22)</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentagem</b>
Mensalmente	-	-
Bimensalmente	1	12,5
Semestralmente	2	25,0
Anualmente	1	12,5
Não avalia	4	50,0

Ao procurarmos analisar se as empresas apoiam atividades de formação dirigidas aos seus fornecedores internacionais em Angola (cf. Quadro 12), verifica-se que grande parte ( $n=5$ ; 62,5%) refere que sim, nomeadamente ao nível da SHST ( $n=4$ ; 50%); cidadania e ambiente ( $n=3$ ; 37,5%) e gestão de recursos humanos ( $n=2$ ; 25%).

**Quadro 12.** Apoio à formação dirigida aos fornecedores internacionais

<b>Apoio à formação dirigida aos fornecedores internacionais (item 23)</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentagem</b>
Gestão de Recursos Humanos	2	25,0
Cidadania	3	37,5
Segurança e Higiene e Saúde no Trabalho	4	50,0
Ambiente	3	37,5

No que tange às normas de conduta e à obrigatoriedade, por parte dos clientes, ao cumprimento das mesmas (cf. Quadro 13), denota-se que 62,5% ( $n=5$ ) assinalou que sim, perante as instituições públicas; 50% ( $n=4$ ) perante clientes empresariais e 12,5% ( $n=1$ ) perante consumidores privados e/ou não estando obrigado ao cumprimento de normas de conduta.

**Quadro 13.** Obrigatoriedade de cumprimento das normas de conduta

Obrigatoriedade de cumprimento das normas de conduta (item 24)	Frequência	Percentagem
Sim, pelos consumidores privados	1	12,5
Sim, pelas instituições públicas	5	62,5
Sim, pelos clientes empresariais	4	50,0
Não, não está obrigada	1	12,5

Analisando as regras definidas pelos clientes (cf. Quadro 14), constata-se que a maioria se reporta à SHST e certificação de qualidade ( $n=7$ ; 87,5%) e, com uma percentagem inferior ( $n=3$ ; 37,5%) o respeito pelo ambiente e pelos direitos humanos. De ressaltar que apenas 1 (12,5%) empresa refere a ausência de trabalho infantil.

**Quadro 14.** Regras definidas pelos clientes

Regras definidas pelos clientes (item 25)	Frequência	Percentagem
Ausência de trabalho infantil	1	12,5
Respeito pelo meio ambiente	3	37,5
Respeito pelos direitos humanos	3	37,5
Higiene e segurança no trabalho	7	87,5
Certificação de Qualidade	7	87,5

As principais medidas ambientais implementadas pelas empresas inquiridas em Angola passam, maioritariamente pela reciclagem e tratamento de resíduos ( $n=7$ ; 87,5%); redução de emissão de gases poluentes e uso de energias renováveis ( $n=4$ ; 50%).

**Quadro 15.** Principais medidas ambientais implementadas

Principais medidas ambientais implementadas (item 26)	Frequência	Percentagem
Redução da emissão de gases poluentes	4	50,0
Reciclagem	7	87,5
Uso de energias renováveis	4	50,0
Tratamento de resíduos	7	87,5
Não sabe	1	12,5

Por último, no sentido de averiguar a comunicação em matéria da RS (item 27), questionamos às empresas se disponibilizam algum relatório das suas atividades de RS, sendo que este só é apresentado por parte de 50% ( $n=4$ ) das empresas, contemplando este as atividades de RS preconizadas em Angola.

Os resultados encontrados são congruentes com a diversa literatura que defende que, devido às exigências do mercado, as organizações procuram trabalhadores qualificados nos seus quadros, assim como implementam planos de aprendizagem e de desenvolvimento ao longo da vida, refletindo uma RS interna, ao nível de uma gestão de recursos humanos adequada e responsável (Fernandes, 2010; Fontes, 2011; Leandro & Rebelo, 2011; Rego et al., 2003). Nesse sentido, é natural que as empresas possuam colaboradores locais e expatriados nas funções técnicas e de chefia, atendendo às suas competências e qualificações.

Por conseguinte, a promoção de estágios para pessoas com dificuldades de inserção no mercado, as ações de formação em igualdade de oportunidades e práticas equitativas salariais, assumem-se como ações de investimento no capital humano (Comissão Europeia 2001), que sublinham a importância da igualdade de oportunidades (Fernandes, 2010; Fontes, 2011; Leandro & Rebelo, 2011; Rego et al., 2003).

Esta RS é igualmente visível ao nível dos benefícios sociais disponibilizados pelas empresas aos seus colaboradores, nomeadamente ao nível do transporte, apoio médico, educacional, bem como prémios de produtividade. Estes benefícios, apesar de serem circunscritos à organização, têm um impacto ao nível externo (social e comunitário), nomeadamente na imagem institucional, na melhor contratação e fidelização dos colaboradores, bem como no estabelecimento de contactos com autoridades locais e pessoas públicas influentes (Morais & Fernandes, 2008; Pinto, 2004; Rodrigues, 2004b).

Nesta linha de pensamento, faz todo o sentido que as organizações, no desenvolvimento das suas atividades, vejam os seus colaboradores representados (e.g., Comissão dos Trabalhadores) nas suas decisões, no sentido de potenciarem a sua corresponsabilização no processo de desenvolvimento da organização.

Por outro lado, constatou-se que as práticas de SHST são igualmente tidas em consideração por parte das empresas inquiridas, nomeadamente ao nível da medicina no trabalho e SHST, tal como diversos estudos têm sugerido (Fernandes, 2010; Fontes, 2011; Leandro & Rebelo, 2011; Rego et al., 2003). A promoção da segurança e da saúde no trabalho deve fazer parte da RS das organizações, como forma de promover uma cultura de prevenção que potencie os níveis de saúde e a segurança das populações no contexto do trabalho (Fernandes, 2010; Fontes, 2011; Rego et al., 2003), espelhando uma gestão adequada e responsável nas comunidades locais onde opera (Leandro & Rebelo, 2011).

As empresas inquiridas mostram-se empenhadas em desenvolver atividades de apoio à comunidade Angolana, nomeadamente ao nível de patrocínios de eventos culturais e desportivos, apoio em campanhas de causas sociais, apoio a pequenas empresas locais e promoção de outras atividades que permitem o desenvolvimento da comunidade onde se encontram inseridas. Este apoio acaba por ser fortalecido pelas parcerias que vão realizando com as associações setoriais, centros de formação, associações nacionais, embaixadas, ministérios, ONGs, universidades, entre outras.

Estes dados configuram preocupações de índole diversa das organizações, na promoção e melhoria das suas atividades em contextos internacionais (Marques & Teixeira, 2008), enquanto indicadores cruciais da RS, de gestão adequada e responsável, numa abordagem global, de desenvolvimento sustentável e social (Fernandes, 2010; Fontes, 2011; Leandro & Rebelo, 2011; Morais & Fernandes, 2008; Rego et al., 2003).

Num país com as características de Angola, a corrupção assume um papel que não deve ser descurado (Mai et al., 2007; Windsor, 2001). Os principais resultados encontrados mostram que o combate à corrupção faz parte da política de apenas 5 das empresas inquiridas, nomeadamente ao nível dos subornos/comissões e conflitos de interesse/incompatibilidades. O combate, ativo e passivo, à corrupção assume-se como um indicador principal numa gestão responsável ao nível dos direitos humanos (Fernandes, 2010; Fontes, 2011; Leandro & Rebelo, 2011; Rego et al., 2003), pelo que

deve ser uma preocupação de todas as empresas portuguesas que desenvolvem a sua atividade em Angola, refletindo a RS e a ética organizacional das empresas.

Observou-se, ainda que os critérios de seleção dos fornecedores mais valorizados dizem respeito à rapidez e à política de preços praticada. De facto, a literatura sugere que as relações duradouras com os parceiros de negócio permitem que as organizações reduzam os custos associados às suas atividades e aumentem a qualidade dos seus produtos e serviços (Fernandes, 2010; Fontes, 2011; Leandro & Rebelo, 2011; Morais & Fernandes, 2008; Pinto, 2004; Rego et al., 2003), numa gestão adequada e responsável.

Apesar disso, verificou-se que dois dos critérios de seleção dos fornecedores menos valorizados, por uma grande parte das empresas inquiridas, referem-se à garantia de respeito dos Direitos Humanos e garantia de preservação ambiental, sendo que a conduta ambiental dos fornecedores não é avaliada por metade das empresas inquiridas.

Numa perspetiva de RS, integrada, adequada e responsável, seria de esperar que as empresas portuguesas de construção civil em Angola procurassem selecionar parceiros de negócio que cumprissem o respeito pelos direitos humanos e pelas questões ambientais (Fernandes, 2010; Fontes, 2011; Leandro & Rebelo, 2011; Rego et al., 2003), espelhando a ética organizacional que orienta as suas atividades, tal como referem Pina e Cunha et al. (2016). No entanto, estas empresas mostram alguma preocupação em apoiar atividades de formação dirigidas aos seus fornecedores internacionais em Angola, nomeadamente ao nível da SHST; cidadania e ambiente e gestão de recursos humanos, sendo praticamente negligenciadas as formações em matéria do ambiente (37,5%).

É neste contexto que a existência de um código de conduta poderia assumir-se numa mais-valia para estas empresas, uma vez que este poderá orientar as ações da empresa em função dos valores que defende e da sua ética organizacional. As empresas inquiridas, na sua maioria, ao que parece, encontram-se obrigadas ao cumprimento de normas de conduta impostas pelas instituições públicas e por alguns clientes empresariais. Essas normas passam, maioritariamente, pelas questões de SHST e de certificação da qualidade, negligenciando-se as questões associadas ao respeito pelo ambiente e pelos direitos humanos, bem como ao trabalho infantil.

Consideramos, portanto, que uma gestão responsável tem que ser sustentada numa política ancorada na defesa dos direitos humanos e ambientais, mesmo em países de acolhimento onde estes princípios podem não se encontrar consagrados, tal como a diversa literatura advoga (Fernandes, 2010; Fontes, 2011; Rego et al., 2003). Tal como Leandro e Rebelo (2011) sugerem, uma organização socialmente responsável respeita os direitos dos seus colaboradores, não recorre à mão de obra infantil e não exerce práticas discriminatórias.

Na verdade, ao observarmos os resultados decorrentes das medidas ambientais implementadas pelas empresas inquiridas, constatamos que a principal preocupação recai sobre aspetos associados à reciclagem e tratamento de resíduos e, em percentagens mais baixas a redução de emissão de gases poluentes e o uso de energias renováveis. Estas ações implementadas pelas empresas portuguesas de construção civil em Angola poderão assumir-se numa mais-valia para que as questões ambientais possam ser valorizadas no desenvolvimento das suas atividades.

As questões associadas ao ruído, luz, poluição das águas, emissões aéreas, contaminação do solo, problemas ambientais inerentes ao transporte e à eliminação de resíduos e o apoio de ações de promoção ambiental, assentam numa RS integrada, responsável e sustentável, tal como diversos autores defendem (Fernandes, 2010; Fontes, 2011; Leandro & Rebelo, 2011; Rego et al., 2003).

A gestão do impacto ambiental e dos recursos naturais sob o prisma da RS, tem como objetivo central minimizar o impacto ambiental gerado pelos processos de fabrico e distribuição de bens e serviços, permitindo uma redução das despesas energéticas e a eliminação de resíduos, assim como redução dos custos de matéria-prima e despoluição, podendo potenciar os proveitos associados (Fernandes, 2010; Fontes, 2011). Por conseguinte, a redução na exploração de recursos, das emissões poluentes, da produção de resíduos, das despesas energéticas e a instauração de sistemas de ecogestão e auditoria que promovam a melhoria contínua do desempenho em termos ecológicos, são indicadores fundamentais na gestão adequada e responsável do impacto ambiental e dos recursos naturais (Leandro & Rebelo, 2011; Rego et al., 2003).

Por último, constatou-se que as atividades de RS das empresas inquiridas não se encontram convenientemente divulgadas nos relatórios das suas atividades, estando estes resultados alinhados com os decorrentes do estudo realizado pela KPMG, no qual

se observou que apenas metade das empresas do estudo produzem relatórios sobre a RS e, apesar de muitas delas reconhecerem os riscos advindos de fatores ambientais e societários, poucas são as que avaliam o impacto desses fatores nos seus resultados.

Estes resultados são, no entanto, contrários àquilo que é divulgado na literatura, que sublinha que a RS de uma organização não se limita à realização das ações ou atividades, mas também à divulgação destas e aos seus princípios éticos orientadores (Adams & Kuasirikun, 2000; Barros, 2008; Gray et al., 1996; Mathews, 1997).

### 4.3. Vantagens e Dificuldades Associadas à Responsabilidade Social

Por último, o terceiro objetivo procurou analisar as vantagens e dificuldades sentidas pelas empresas portuguesas de construção civil em Angola, na implementação da RS.

Ao nível das motivações presentes nas empresas de construção civil para a implementação da RS, o Quadro 16 mostra os resultados obtidos.

**Quadro 16.** Motivações para a responsabilidade social

Motivações para a RS (item 28)	Menos valorizadas (1 a 5)	Mais valorizadas (6 a 10)
Melhorar a relação com as entidades locais	4 (50%)	4 (50%)
Respeitar princípios éticos e cívicos	6 (75%)	2 (25%)
Promover a satisfação profissional e pessoal dos colaboradores	5 (62,5%)	3 (37,5%)
Pressão das organizações locais	7 (87,5%)	1 (12,5%)
Fidelização dos clientes	3 (37,5%)	5 (62,5%)
Angariar novos clientes	4 (50%)	4 (50%)
Melhoria da relação com fornecedores	2 (25%)	6 (75%)
Melhorar o desempenho económico	3 (37,5%)	5 (62,5%)
Melhorar a imagem institucional	2 (25%)	6 (75%)
Utilizar incentivos públicos	4 (50%)	4 (50%)

Observa-se que *melhorar a relação com as entidades locais*, *angariar novos clientes* e *utilizar incentivos públicos*, são aspetos considerados como mais valorizados

e menos valorizados por metade das empresas inquiridas (50%). A *pressão das organizações locais* (87,5%), o *respeito pelos princípios éticos e cívicos* (75%) e a *promoção da satisfação profissional e pessoal dos colaboradores* (62,5%), são os aspetos motivacionais menos valorizados, enquanto a *melhoria da relação com os fornecedores* e *melhoria da imagem institucional* (75%), a *melhoria do desempenho económico e fidelização dos clientes* (62,5%), se assumem como aspetos motivacionais mais valorizados.

Ao se indagarem os benefícios das práticas de RS para essas empresas (cf. Quadro 17), denota-se que os menos valorizados são: a *melhoria da reputação junto de clientes/fornecedores*, a *melhoria da imagem junto da comunidade* e o *aumento da motivação dos colaboradores* (62,5%), bem como a *diminuição de riscos* e a *redução de custos* (50%). Por sua vez, os mais valorizados são o *aumento da produtividade* e o *aumento das vendas* (62,5%).

**Quadro 17.** Benefícios das práticas de responsabilidade social

Benefícios das práticas de RS (item 29)	Menos valorizados (1 a 3)	Medianamente valorizados (4)	Mais valorizados (5 a 7)
Melhoria da reputação junto de clientes/fornecedores	5 (62,5%)	1 (12,5)	2 (25%)
Melhoria da imagem junto da comunidade	5 (62,5%)	1 (12,5)	2 (25%)
Aumento de vendas	1 (12,5)	2 (25%)	5 (62,5%)
Aumento da motivação dos colaboradores	5 (62,5%)	-	3 (37,5%)
Aumento da produtividade	2 (25%)	1 (12,5)	5 (62,5%)
Redução de custos	2 (25%)	2 (25%)	4 (50%)
Diminuição dos riscos	4 (50%)	1 (12,5)	3 (37,5%)

Relativamente às principais dificuldades sentidas (cf. Quadro 18), constata-se que as *dificuldades na relação com a comunidade* (75%), a *falta de recursos financeiros*, ausência de recursos humanos qualificados e as *dificuldades de gestão do tempo* (62,5%), se encontram entre as menos valorizadas, enquanto a *ausência de incentivos* (75%), a *instabilidade política*, a *fragilidade económica* e a *falta de exigência por parte dos consumidores* (62,5%), se assumem como dificuldades mais valorizadas. Verifica-



se, ainda, que o *desinteresse das chefias pelo tema* e a *falta de informação* são dificuldades menos valorizadas ou mais valorizadas por metade das empresas (50%).

#### Quadro 18. Dificuldades na implementação das práticas de responsabilidade social

Dificuldades na implementação da RS (item 30)	Menos valorizadas (1 a 5)	Mais valorizadas (6 a 10)
Falta de recursos financeiros	5 (62,5%)	3 (37,5%)
Ausência de recursos humanos qualificados	5 (62,5%)	3 (37,5%)
Dificuldades na relação com a comunidade	6 (75%)	2 (25%)
Dificuldades na gestão do tempo	5 (62,5%)	3 (37,5%)
Instabilidade política	3 (37,5%)	5 (62,5%)
Fragilidade económica	3 (37,5%)	5 (62,5%)
Desinteresse das chefias pelo tema	4 (50%)	4 (50%)
Ausência de incentivos	2 (25%)	6 (75%)
Falta de exigência por parte dos consumidores	3 (37,5%)	5 (62,5%)
Falta de informação	4 (50%)	4 (50%)

No que diz respeito às áreas prioritárias da RS consideradas pelas empresas inquiridas, o Quadro 19 mostra os resultados obtidos.

#### Quadro 19. Áreas prioritárias da responsabilidade social

Áreas prioritárias de RS (item 31)	Menos valorizadas (1 a 3)	Mais valorizadas (4 a 6)
Gestão de fornecedores	5 (62,5%)	3 (37,5%)
Relação com os clientes	5 (62,5%)	3 (37,5%)
Respeito pelos Direitos Humanos	3 (37,5%)	5 (62,5%)
Higiene e Segurança no trabalho	5 (62,5%)	3 (37,5%)
Ambiente	4 (50%)	4 (50%)
Relacionamento com as comunidades	2 (25%)	6 (75%)

Verifica-se que as áreas menos valorizadas são a *gestão de fornecedores*, a *relação com os clientes e a SHST* (62,5%), sendo as mais valorizadas o *relacionamento com as comunidades* (75%) e o *respeito pelos Direitos Humanos* (62,5%). Verifica-se, também, que o *ambiente* é uma área que não reconhece consenso, sendo que metade das empresas a valoriza menos e outra metade a considera como mais valorizada (50%).

Por último, no que diz respeito aos apoios na implementação da RS das empresas de construção civil em Angola, denota-se que 50% refere *não ter qualquer apoio*, sendo que 37,5% recorre à *consultoria especializada* e 25% recorre ao *envolvimento de outros atores/agentes* (cf. Quadro 20).

**Quadro 20.** Apoio na implementação da responsabilidade social

Apoio na implementação da RS (item 32)	Frequência	Porcentagem
Instrumentos práticos com referência a estudos de caso e exemplos de boas práticas	1	12,5
Consultoria especializada	3	37,5
Utiliza ferramentas de medida dos resultados de iniciativas de Responsabilidade Social	1	12,5
Envolvimento de outros atores/agentes	2	25,0
Não tem qualquer apoio	4	50,0

Os principais resultados agora encontrados mostram que as empresas inquiridas ancoram-se, basicamente, em duas perspetivas da RS, uma que defende a sua responsabilidade perante os *stakeholders* (clientes, fornecedores) afetados pela sua atividade e, uma outra, que valoriza a maximização dos lucros (Clarke, 1998), pelo que os principais objetivos da implementação da RS radicam na melhoria das relações com fornecedores, fidelização dos clientes, imagem institucional e desempenho financeiro e os principais benefícios mais valorizados remetem-nos para o aumento da produtividade e aumento das vendas.

No entanto, apesar destas constatações, as empresas portuguesas de construção civil em Angola assinalam como áreas prioritárias das atividades de RS, o relacionamento com as comunidades e o respeito pelos Direitos Humanos, numa visão claramente mais abrangente que se traduz em "fazer bem" à sociedade (Schwartz & Carroll, 2003), contribuindo para o desenvolvimento sustentável das populações e comunidades, suas famílias e qualidade de vida (Holmes & Watts, 2000).

Na verdade, o que acontece é que, na prática, estas empresas acabam por se orientar mais para os aspetos associados aos lucros e *stakeholders*, reconhecendo, no entanto, que a sua RS deveria assumir-se como estratégia de mudanças de comportamentos e atitudes ao nível dos Direitos Humanos e ambientais, numa perspetiva claramente de sustentabilidade (Araújo, 2001).

Todavia, a RS da organização encontra-se intimamente associada à ética organizacional, pelo que é importante haver uma coerência entre a ação e o discurso, tal como é defendido pelo Instituto Ethos, sendo que o compromisso ético depende, essencialmente, do sistema de crenças e de valores de cada organização (Almeida, 2007). Importa sublinhar que a ética nas organizações embora dependa do comportamento dos colaboradores, é da responsabilidade dos gestores a quem é confiada a missão de promover e manter um código de valores que deve ser do conhecimento de todos, como já havíamos referido. A ética empresarial espelha fatores internos e externos, pelo que ela se assume como fundamental a longo prazo, mesmo que seja adotada numa perspetiva instrumental, pois não existe uma sustentabilidade com uma visão baseada exclusivamente no lucro, porque sem um comportamento ético, as empresas acabarão por deixar de o obter.

Os principais resultados mostraram, também, que as principais dificuldades sentidas pelas empresas inquiridas referem-se à ausência de incentivos, instabilidade política, fragilidade económica e falta de exigência por parte dos consumidores, sendo que grande parte das empresas não possui qualquer apoio na implementação da RS. Estes dados sublinham que Angola se assume num verdadeiro palco da RS, uma vez que são inúmeros os desafios encontrados neste país a diversos níveis. Cabe às empresas portuguesas em Angola a mudança de comportamentos e atitudes em matéria da RS.

Consequentemente, defendemos que, as empresas portuguesas em Angola que possuem um código de conduta verdadeiramente implementado em matéria da RS serão empresas que poderão aportar uma mais-valia nas atividades realizadas neste país. Partilhamos a ideia de Streimikiene et al. (2009) de que a RS é um conceito amplo que inclui dimensões de sustentabilidade, desenvolvimento sustentável e cidadania corporativa, pelo que ela deve albergar quer a dimensão interna da empresa (adaptação à mudança, gestão do impacto ambiental e recursos naturais, gestão de recursos humanos

e saúde e segurança no trabalho), quer a sua dimensão externa (preocupações ambientais, comunidades, direitos humanos e parceiros comerciais, fornecedores e consumidores), devendo de existir um código de conduta que permita orientar as atividades preconizadas pela empresa.

## Considerações Finais

O presente trabalho de investigação teve como principal objetivo analisar e caraterizar a RS das empresas portuguesas de construção civil, nas suas atividades em Angola, enquadrando-se numa perspetiva de investimento e de internacionalização.

Os principais resultados descritivos encontrados podem ser resumidos da seguinte forma:

- As empresas portuguesas de construção civil em Angola possuem códigos de conduta que orientam as suas atividades neste país, pese embora as atividades internacionais não se encontram claramente especificadas; é a Sede das empresas que define as estratégias de RS com uma fraca participação dos representantes locais.
- Estas empresas preocupam-se com as questões associadas à formação e igualdade de oportunidades, concedendo benefícios aos seus colaboradores, desenvolvendo práticas de SHST, atividades de apoio à comunidade de forma continuada e com estabelecimento de parcerias. Apesar de combaterem a corrupção, subsistem empresas que não o fazem. Os critérios de seleção dos fornecedores negligenciam os aspetos associados aos Direitos Humanos e questões ambientais, sendo que a avaliação da conduta ambiental dos fornecedores não é avaliada por metade das empresas. Apesar de apoiarem atividades de formação nos fornecedores internacionais em Angola, as formações ambientais são ainda pouco preconizadas. São empresas que regem a sua atividade em função de normas de conduta instituídas por empresas públicas e instituições empresariais, nas quais são pouco valorizados aspetos associados ao trabalho infantil, Direitos Humanos e questões ambientais. Estas empresas implementam medidas ambientais sustentáveis, ao nível da reciclagem e do tratamento de resíduos. A comunicação das atividades no âmbito da RS é ainda fraca, não divulgando as atividades que realizam em Angola.
- As empresas inquiridas apresentam uma perspetiva de ação voltada para os *stakeholders* e valorização dos lucros, procurando com a RS melhorar as relações com fornecedores, fidelizar os clientes, melhorar a imagem institucional e desempenho financeiro, pelo que os benefícios mais valorizados

encontram-se no aumento da produtividade e aumento das vendas. Apesar disso, estas empresas mostram que as áreas prioritárias das atividades de RS são o relacionamento com as comunidades e o respeito pelos Direitos Humanos. As principais dificuldades referem-se à ausência de incentivos, instabilidade política, fragilidade económica e falta de exigência por parte dos consumidores. Grande parte das empresas não possui apoio na implementação da RS.

A realização deste trabalho foi um verdadeiro desafio para nós, pois consideramos que o mesmo permitiu uma maior compreensão das oportunidades e desafios enfrentadas pelas empresas portuguesas em contexto angolano. A concretização deste trabalho permitiu o desenvolvimento de competências cruciais para o nosso desenvolvimento pessoal e profissional.

Pese embora os aspetos positivos que conseguimos alcançar, não poderíamos deixar de refletir sobre os principais constrangimentos e limitações. Assim, o primeiro constrangimento sentido remete-nos para o trabalho empírico realizado, nomeadamente ao nível da recolha dos dados. Inicialmente, foi nossa intenção realizar um estudo com uma abordagem mista, que integrava a administração de um inquérito por questionário, complementado com a condução de uma entrevista semiestruturada aos responsáveis pelas empresas inquiridas. Este nosso objetivo não foi conseguido, pois sentimos inúmeras dificuldades na participação das empresas para a realização das entrevistas. Esta opção teria sido uma mais-valia no presente estudo, uma vez que ira permitir completar algumas das informações que foram recolhidas através do inquérito por questionário.

Uma outra limitação do presente estudo remete-nos para o tamanho da amostra que é reduzido e não representativo da população, o que acaba por invalidar o recurso a outras opções estatísticas, bem como a generalização dos resultados. Assim, apesar dos resultados encontrados espelharem a prática de oito empresas portuguesas de construção civil em Angola, no âmbito da RS, é necessário ter alguma parcimónia na análise dos resultados, uma vez que o uso de apenas um instrumento de recolha de dados aponta inúmeras desvantagens que não devem ser negligenciadas.

Consideramos que a realização do presente estudo permitiu ter uma noção mais acurada da realidade das empresas portuguesas em Angola, pelo que sugerimos que

investigações futuras se debrucem sobre esta temática, pois os estudos são ainda escassos, seja em empresas de construção civil, seja em outros setores de atividade, para que esta realidade possa ser analisada a partir de dados mais precisos, auxiliares da implementação de estratégias eficazes e eficientes, que possam conduzir à mudança de atitudes e de comportamentos em matéria de RS, possibilitando a identificação de boas práticas neste contexto, como referência.

É precisamente neste sentido que a realização deste trabalho de investigação deve ser entendida como um ponto de partida e não de chegada, pois se muito se faz ao nível da RS em Angola, muito ainda se encontra por fazer. Cabe às empresas investidoras e com estratégia de internacionalização neste país, a implementação de boas práticas que valorizem quer o ambiente interno onde operam, quer o ambiente externo, numa clara visão *ativista* de desenvolvimento sustentável.

## Referências Bibliográficas

- Abdulahé, A. (2011). *Impacto da prática da responsabilidade social da Sasol nas comunidades em Moçambique no período entre 2004 e 2009*. Dissertação de Mestrado. Lisboa: ISCTE.
- Adams, C., & Kuasirikun, N. (2000). A comparative analysis of corporate reporting on ethical issues by UK and German chemical and pharmaceutical companies. *European Accounting Review*, 9, 53-79
- Almeida, F. (2007). *Responsabilidade social das empresas e valores humanos: Um estudo sobre a atitude dos gestores brasileiros*. Tese de Doutoramento. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas.
- Almeida, L. (2012). *Responsabilidade social das empresas – O exemplo EDP*. Dissertação de Mestrado. Porto: Universidade Católica Portuguesa.
- Araújo, F. (2001). Dimensões da responsabilidade social da empresa. *Revista Brasileira de Contabilidade*, 129, 73-81.
- Araújo, J., & Blakeley A. (2003). *Responsabilidade social das empresas (CSR) no sector petrolífero em Angola*. Luanda: Banco Mundial.
- Argadoña, A. (1997). La importancia de la ética en la empresa. In *Ética empresarial e Económica* (pp. 61-77). Porto: Vida Económica.
- Barros, T. (2008). *A divulgação da informação sobre responsabilidade social nas páginas web das empresas portuguesas: Uma análise exploratória*. Dissertação de Mestrado. Porto: Faculdade de Economia da Universidade do Porto.
- Borges, J. (2012). *Estudo sobre responsabilidade social: Impacto na satisfação no trabalho e papel mediador da justiça organizacional*. Dissertação de Mestrado. Lisboa: Faculdade de Psicologia da Universidade de Lisboa.
- Campbell, J. L. (2007). Why should corporations behave in socially responsible ways? An institutional theory of corporate social responsibility. *Academy of Management Review*, 32(3), 946-967.
- Carroll, A. B. (1999). Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct. *Business & Society*, 38(3), 268-295.



- Carroll, A. B., & Shabana, K. M. (2010). The business case for corporate social responsibility: A review of concepts, research and practice. *International Journal of Management Reviews*, 12(1), 85-105.
- Casais (2010). *Casais em Angola, há mais de uma década*. Retirado em: <http://www.casais.pt/documentos/CN20.pdf>
- Cecília, F., Ribeiro, F., Coelho, F., & Proença, E. (2002). O prisma da internacionalização. *The Internationalization Perspective: A Case Study*, 42-55.
- Chevron (2012). *Corporate responsibility report*. Retirado em: [https://www.chevron.com/-/media/chevron/shared/documents/Chevron\\_CR\\_Report\\_2012.pdf](https://www.chevron.com/-/media/chevron/shared/documents/Chevron_CR_Report_2012.pdf)
- Chiavenato, I. (2002). *Administração de recursos humanos: Fundamentos básicos* (5ª ed.). S. Paulo: Atlas.
- Clarke, J. (1998). Corporate social reporting: An ethical practice. In J. Blake, & C. Gowthorpe (Eds.), *Ethical issues in accounting* (pp. 184-199). Routledge: London & New York.
- Cohen, J. R., Pant, L. W., & Sharp, D. J. (1992). Cultural and socioeconomic constraints on international codes of ethics. *Journal of Business Ethics*, 11, 687-700.
- Comissão Europeia (2001). *Livro verde: Promover um quadro europeu para a responsabilidade social das empresas*. Bruxelas, retirado de 18.7.2001, [http://europa.eu.int/eur-lex/pt/com/gpr/2001/com2001\\_0366pt01.pdf](http://europa.eu.int/eur-lex/pt/com/gpr/2001/com2001_0366pt01.pdf)
- Denzin, N., & Lincoln, Y. (2000). The discipline and practice of qualitative research. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *Handbook of qualitative research* (2nd ed., pp. 1-28). London: Sage Publications.
- Desai, A., & Rittenburg, T. (1997). Global ethics: An integrative framework for MNEs. *Journal of Business Ethics*, 8, 791-800.
- Fernandes, N. (2010). *A responsabilidade social das empresas – A dimensão interna: Uma ferramenta para a criação de valor*. Dissertação de Mestrado. Lisboa: ISCAL.

- Ferrel, O., Fraedrich, J., & Ferrel, L. (2000). *Ética empresarial: Dilemas, tomadas de decisões e casos*. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso.
- Figueira-de-Lemos, F., Johanson, J., & Vahlne, J. (2011). Risk management in the internationalization process of the firm: A note on the Uppsala model. *Journal of World Business*, 46(2), 143-153.
- Figueiredo, A. (2012). *Responsabilidade social: Estudo com uma amostra de colaboradores do setor de retalho*. Dissertação de Mestrado. Lisboa: Faculdade de Psicologia da Universidade de Lisboa.
- Fontes, A. (2011). *Responsabilidade social das empresas: Realidade ou utopia*. Dissertação de Mestrado. Aveiro: Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Aveiro.
- Fortes, A., & Makanda, N. (2012). *Gestão em Angola: Pistas para viver e gerir*. Retirado em: [http://novafrica.org/wp-content/uploads/2015/01/sem\\_INOVA\\_12-13\\_fortes\\_makanda.pdf](http://novafrica.org/wp-content/uploads/2015/01/sem_INOVA_12-13_fortes_makanda.pdf)
- Freeman, R. E. (1998). A stakeholder theory of the modern corporation. In L. Pincus (Ed.), *Perspectives in business ethics* (pp. 171-181). Singapore: McGraw-Hill.
- Ghiglione, R., & Matalon, B. (1997). *O inquérito: Teoria e prática*. Oeiras: Celta Editora.
- Gomes, E. (2009). *A aplicação da responsabilidade social das empresas: O caso do grupo Auchan*. Dissertação de Mestrado. Lisboa: Faculdade de Letras da Universidade de Lisboa.
- Gray, R., Owen, D., & Adams, C. (1996). *Accounting and accountability, changes and challenges in corporate social and environmental reporting*. London: Prentice Hall, Hemel Hempstead.
- Holme, R., & Watts, P (2000). *Corporate social responsibility: Making good business sense*. Geneva: World Business Council for Sustainable Development.
- Instituto Nacional de Estatística (2016). *Resultados definitivos do recenseamento geral da população e da habitação de Angola 2014*. Retirado de: <http://aiangola.com/wp-content/uploads/2016/03/Publica%C3%A7%C3%A3o->

Resultados-Definitivos-Censo-Geral-2014\_Vers%C3%A3o-22032016\_DEFINITIVA-18H17.pdf

- Janesick, V. (2000). The choreography of qualitative research design: Minuets, improvisations, and crystallization. In N. K. Denzin, & Y. S. Lincoln (Eds.), *The handbook of qualitative research* (pp. 379-400). Thousand Oaks, California, Sage Pub.
- Joyner, B. E., & Payne, D. (2002). Evolution and implementation: A study of values, business ethics and corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 41, 297-311.
- Joyner, B., & Payne, D. (2002). Evolution and implementation: A study of values, business, ethics and corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 41, 297-311.
- Kreitlon, M. (2004). *A ética nas relações entre empresas e sociedade: Fundamentos teóricos da responsabilidade social empresarial*. Retirado em: file:///C:/Users/HP/Downloads/TEXT0%2002%20(1).pdf
- Leandro, A. & Rebelo, T. (2011). *A responsabilidade social das empresas: Incursão ao conceito e suas relações com a cultura organizacional*. Comunicação nas Organizações. Retirado de <http://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3684511.pdf>.
- Lyonski, S., & Gaidis, W. (1991). A cross-cultural comparison of ethics of business students. *Journal of Business Ethics*, 10, 2, 141-150.
- Magalhães, C. (2009). *Responsabilidade social e regulada no setor metalomecânico brasileiro e português: Um estudo comparativo à luz da cultura*. Tese de Doutoramento. Braga: Escola de Economia e Gestão da Universidade do Minho.
- Mai, V., Wisner, F., Nash, W., & Frankel, A. (2007). *Rumo a uma estratégia para Angola: Prioridade para a relações entre Angola e Estados Unidos da América: Relatório de uma Comissão Independente*. USA: Council on Foreign Relations. Retirado de <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:R3y9-bMoIpoJ:www.cfr.org/content/publications/attachments/AngolaCommissionPortuguese.pdf+&cd=1&hl=pt-PT&ct=clnk&gl=pt>

- Maignan, I., & Ferrell, O. (2004). Corporate social responsibility and marketing: An integrative framework. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 32, 1, 3-19.
- Marques, M., & Teixeira, C. (2008). A responsabilidade social das empresas e o desempenho organizacional. *Revista de Estudos Politécnicos*, 10, 149-164.
- Mathews, R. (1997). Twenty five years of social and environmental accounting: Is there a silver jubilee to celebrate. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 10, 4, 481-531.
- McDonald, G. (2000). Cross-cultural methodological issues in ethical research. *Journal of Business Ethics*, 27, 89-104.
- Monteiro, I. (2012). *A responsabilidade social e o desenvolvimento sustentável nas empresas privadas: Estudo de Caso CAVIBEL, SARL*. Dissertação de Mestrado. Cabo Verde: Universidade de Cabo Verde.
- Morais, F., & Fernandes, R. (2008). *Responsabilidade social das empresas: Presente e futuro*. Coimbra: Instituto Politécnico de Coimbra.
- Moreira, J. (2008). *A contas com a ética empresarial*. Estoril: Editora Princípia.
- Moreno, J. A. (2004). Responsabilidad social corporativa y competitividad: Una visión desde la empresa. *Revista Valenciana de Economía y Hacienda*, 12 (III), 9-49.
- Neves, J. (2008). *Introdução à ética empresarial*. Cascais: Princípia.
- Oliva, A., & Oliveira, R. (2008). Responsabilidade social na construção civil no Brasil: Um caminho que pode vir a auxiliar o acesso à moradia. *Revista Invi*, 23, 63, 121-134.
- Oliveira, A. (2010). *As práticas de responsabilidade social organizacional: Uma análise nas empresas cabo-verdianas*. Dissertação de Mestrado. Lisboa: ISCTE.
- Perrini, F., Pogutz, S., & Tencati, A. (2006). Corporate social responsibility in Italy: State of the art. *Journal of Business Strategies*, 23, 1. 65
- Pina e Cunha, M., Rego, A., Cabral-Cardoso, C., Campos e Cunha, R., & Neves, P. (2016). *Manual de comportamento organizacional e gestão* (8ª ed.). Lisboa: Editora RH.

- Pinheiro, M. (2006). *Ambiente e construção sustentável*. Amadora: Instituto do Ambiente.
- Pinheiro, P. (2008). *Implantação da responsabilidade social na gestão de fornecedores da construção civil: Análise do programa TEAR*. Dissertação de Mestrado. São Paulo: Escola Politécnica da Universidade de São Paulo.
- Pinto, G. (2004). *Responsabilidade social das empresas: Estado da arte em Portugal*. Lisboa: CECOA.
- Ponchiriolli, O. (2007). *Ética e responsabilidade social*. Campinas: Juruá.
- Proença, F., & Santos, T. (2008). *Guia sobre responsabilidade social das empresas portuguesas em países em desenvolvimento*. Lisboa: ACEP. Retirado de <http://www.acep.pt/Recursos/tabid/84/CategoryID/4/ProductID/22/language/pt-PT/Default.aspx>
- Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento [PNUD]. (2010). *A verdadeira riqueza das nações: Vias para o desenvolvimento humano*. Retirado em: [http://www.mpsp.mp.br/portal/page/portal/cao\\_civel/acoes\\_afirmativas/PNUD-IDH-2010-Completo.pdf](http://www.mpsp.mp.br/portal/page/portal/cao_civel/acoes_afirmativas/PNUD-IDH-2010-Completo.pdf)
- Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento [PNUD]. (2013). *A ascensão do sul: progresso humano num mundo diversificado*. Retirado em: <https://www.un.cv/files/HDR2013%20Report%20Portuguese.pdf>
- Rego, A., Moreira, J., & Sarrico, C. (2003). *Gestão ética e responsabilidade social das empresas. Um estudo da situação portuguesa*. Cascais: Principia.
- Rego, A., Cunha, M. P., Guimarães, N., Gonçalves, H. e Cabral-Cardoso, C. (2006). *Gestão ética e socialmente responsável: Teoria e prática*. Lisboa: RH Editora.
- Rocha, A. (1997). *Economia e sociedade em Angola*. Luanda: LAC.
- Rocha, A. (1998). *Emprego e crescimento económico: Algumas contribuições para o seu estudo em Angola*. Luanda: MAPESS.
- Rodrigues, C. (2002). Empresa e reprodução: Contributos de um caso angolano. *África Debate*, 3, 122-129.

- Rodrigues, C. (2004a). *Responsabilidade social das empresas em Angola: Potencialidades de desenvolvimento*. VIII Congresso Luso-Afro-Brasileiro de Ciências Sociais, Coimbra 16, 17 e 18 de setembro. Retirado de <http://www.ces.uc.pt/lab2004/pdfs/CristinaRodrigues.pdf>
- Rodrigues, C. (2004b). *Trabalho assalariado e estratégias de sobrevivência e reprodução social de famílias em Luanda*. Tese de Doutoramento. Lisboa: ISCTE.
- Santos, J. (2012). *Responsabilidade social e satisfação no trabalho: Estudo numa organização angolana*. Dissertação de Mestrado. Lisboa: Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologia.
- Schwartz, M. S., & Carroll, A. B. (2003). Corporate social responsibility: A three-domain approach. *Business Ethics Quarterly*, 13 (4), 503-530.
- Schweizer, R., Vahlne, J., & Johanson, J. (2010). Internationalization as an entrepreneurial process. *Journal of International Entrepreneurship*, 8, 343-370.
- Silva, V. (2003). *Avaliação da sustentabilidade de edifícios de escritórios brasileiros: Diretrizes e base metodológica*. Tese de Doutoramento. S. Paulo: Universidade de São Paulo.
- Sousa, P. (2012). *Construção sustentável - contributo para a construção de sistema de certificação*. Dissertação de Mestrado. Lisboa: Universidade Nova de Lisboa - Faculdade de Ciências e Tecnologia.
- Streimikiene, D., Simanaviciene, Z., & Kovaliov, R. (2009). Corporate social responsibility for implementation of sustainable energy development in Baltic States. *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, 13(4), 813-824.
- Thiry-Cherques, H. (2003). Responsabilidade moral e identidade empresarial. *RAC, Edição Especial*, 31, 50-31.
- Thomas, G. (2006). *Corporate social responsibility: A definition*. GSB Working Paper, 62. Retirado de [http://business.curtin.edu.au/local/docs/GSB\\_Working\\_Paper\\_No.\\_62\\_Corp\\_Social\\_Resp\\_A\\_definition\\_Thomas\\_\\_\\_\\_Nowak.pdf](http://business.curtin.edu.au/local/docs/GSB_Working_Paper_No._62_Corp_Social_Resp_A_definition_Thomas____Nowak.pdf)

- Tinoco, H. (2013). *Responsabilidade social na construção civil*. Boletín Técnico, 10. Retirado em <http://alconpat.org.br/wp-content/uploads/2012/09/B10-Responsabilidade-Social-na-Constru%C3%A7%C3%A3o-Civil.pdf>
- Turker, D. (2009). Measuring corporate social responsibility: A scale development study. *Journal of Business Ethics*, 85(4), 411-427. doi: 10.1007/s10551-008-9780-6.
- Vaz Freixo, M. (2010). *Metodologia científica: Fundamentos, métodos e técnicas* (2ª ed.). Lisboa: Instituto Piaget.
- Whitehouse, L. (2006). Corporate social responsibility: Views from the frontline. *Journal of Business Ethics*, 63, 279-296. doi: 10.1007/s10551-005-3243-0
- Windsor, D. (2001). The future of corporate responsibility. *International Journal of Organizational Analysis*, 9, 3, 225-256.
- Zoboli, E. (2001). A ética nas organizações. *Instituto Ethos*, 2, 4, 5-18.

## **ANEXO A - INQUÉRITO POR QUESTIONÁRIO**



## QUESTIONÁRIO

### Responsabilidade Social das Empresas Portuguesas de Construção Civil em Angola

#### Instruções de preenchimento:

Para assinalar as respostas, deverá colocar uma cruz (x) no quadrado correspondente. A opção “Qual” requer uma resposta escrita no espaço em aberto. As situações em que pode assinalar mais do que uma resposta encontram-se identificadas.

#### I - CARATERIZAÇÃO DA EMPRESA

<b>1. Número de Colaboradores Total:</b>		<b>2. Número de Colaboradores expatriados:</b>	
<10	<input type="checkbox"/>	<10	<input type="checkbox"/>
10-50	<input type="checkbox"/>	10-50	<input type="checkbox"/>
50-250	<input type="checkbox"/>	50-250	<input type="checkbox"/>
+ 250	<input type="checkbox"/>	+ 250	<input type="checkbox"/>
<b>3. Número de Colaboradores locais</b>		<b>4. Volume de negócios:</b>	
<10	<input type="checkbox"/>	Menos de 2 milhões de euros	<input type="checkbox"/>
10-50	<input type="checkbox"/>	Entre 2 milhões e 10 milhões de euros	<input type="checkbox"/>
50-250	<input type="checkbox"/>	Entre 11 milhões e 50 milhões de euros	<input type="checkbox"/>
+ 250	<input type="checkbox"/>	Mais de 50 milhões de euros	<input type="checkbox"/>
<b>5. Há quantos anos está no mercado Angolano:</b>		<b>6. Certificações da Empresa:</b>	
< 1 ano	<input type="checkbox"/>	ISO 9001:2000	<input type="checkbox"/>
Entre 1 a 3 anos	<input type="checkbox"/>	ISO 18001: OHSAS	<input type="checkbox"/>
Entre 4 a 5 anos	<input type="checkbox"/>	ISO 14001 – EMAS	<input type="checkbox"/>
Há mais de 5 anos	<input type="checkbox"/>	Outras (quais?) _____	<input type="checkbox"/>

#### II - RESPONSABILIDADE SOCIAL DA EMPRESA: POSICIONAMENTO

<b>7. Como estão integradas no Código de Conduta, as atividades internacionais da empresa?</b>	
Não estão especificadas	<input type="checkbox"/>
O Código de Conduta indica que a sua aplicação é feita nas atividades nacionais e internacionais da empresa	<input type="checkbox"/>
Existe um capítulo específico para a atividade internacional	<input type="checkbox"/>
Outro. Qual? _____	<input type="checkbox"/>
A empresa não possui Código de Conduta	<input type="checkbox"/>
Não sabe	<input type="checkbox"/>
<b>8. Como é que a empresa define a estratégia de Responsabilidade Social (RS) para as suas atividades internacionais em Angola?</b>	
Na Sede	<input type="checkbox"/>
Nas representações da empresa no exterior	<input type="checkbox"/>
Em conjunto pela Sede e as representações locais	<input type="checkbox"/>
Outro. Qual? _____	<input type="checkbox"/>
A empresa não dispõe de uma estratégia para a RS nas atividades internacionais em Angola	<input type="checkbox"/>
Não sabe	<input type="checkbox"/>

**9. Indique o departamento responsável pela gestão das atividades de Responsabilidade Social nas operações internacionais da empresa em Angola**

Marketing/Comunicação

Internacionalização

Administração

Recursos Humanos

Departamento criado especificamente para o efeito

Outro. Qual? \_\_\_\_\_

Não sabe


**III - CARATERIZAÇÃO DAS PRÁTICAS DA RESPONSABILIDADE SOCIAL DA EMPRESA NA SUA ATIVIDADE EM ANGOLA**

**10. Indique qual a composição dos quadros técnicos da empresa ao nível internacional em Angola**

Maioritariamente expatriados

Metade locais e metade expatriados

Maioritariamente locais

Não sabe


**11. Indique qual a composição dos quadros de Chefia da empresa ao nível internacional em Angola**

Maioritariamente expatriados

Metade locais e metade expatriados

Maioritariamente locais

Não sabe


**12. Indique as práticas de formação que a empresa desenvolveu, nos últimos 3 anos, nas suas atividades internacionais em Angola (pode escolher mais do que uma opção)**

Requalificação dos colaboradores

Coaching

Formação inicial de integração

Disponibilização de revistas técnicas

Plano de formação contínua

Apoio à participação em Conferências

Outro. Qual? \_\_\_\_\_

Não desenvolveu nenhuma atividade de formação

Não sabe


**13. Que ações desenvolve a empresa para a integração da Igualdade de Oportunidades na sua atividade internacional em Angola (pode escolher mais do que uma opção)**

Promove estágios para pessoas com dificuldades de inserção no mercado de trabalho

As instalações da empresa estão adaptadas à mobilidade de pessoas com deficiência

Apoia ações de formação de pessoas com deficiência

Promove ações de formação em Igualdade de Oportunidades

Promove flexibilidade de horários

Práticas salariais equitativas

Outro. Qual? \_\_\_\_\_

Não sabe


**14. Nas suas atividades internacionais em Angola, a empresa disponibiliza aos seus colaboradores algum tipo de benefício social?**

Sim

Não

Não sabe

**14.1. Se SIM, indique quais (pode escolher mais do que uma opção):**

Creche no local de trabalho

Protocolos com entidades de apoio a crianças e jovens

Refeitório

Atividades desportivas

Transportes

Apoio médico

Apoios à educação

Prémios de produtividade

Programas de crédito a taxas reduzidas

Outras. Quais? \_\_\_\_\_

Não sabe

**15. Nas atividades internacionais em Angola, existe alguma forma de representação ou consulta dos colaboradores nas decisões da empresa?**

Sim

Não

Não sabe

Se SIM, qual? \_\_\_\_\_

**16. A empresa desenvolve práticas de Segurança, Higiene e Saúde no trabalho, nas atividades internacionais em Angola?**

Sim

Não (passa para a pergunta 17)

Não sabe

**16.1 Se SIM, indique quais (pode escolher mais do que uma opção):**

Medicina no trabalho

Tem sistema de gestão SHST

Possui condições de iluminação, ventilação, temperatura e ruído

Formação em HSS no trabalho

Outro. Qual? \_\_\_\_\_

Não sabe

**17. A empresa desenvolve atividades de apoio às comunidades Angolana?**

Sim

Não (passa para a pergunta 22)

Não sabe

**17.1 Se SIM, indique quais (pode escolher mais do que uma opção):**

Cedência de equipamento informático  
 Voluntariado empresarial  
 Atribuição de donativos  
 Patrocínios de eventos culturais  
 Patrocínios de eventos desportivos  
 Apoio de campanhas a causas sociais  
 Apoio a pequenas empresas locais  
 Apoio a associações locais  
 Promoção de estágios  
 Bolsas de estudo  
 Outro. Qual? \_\_\_\_\_  
 Não sabe


**18. Indique a durabilidade de apoio prestado à comunidade Angolana:**

Apoio prestado de modo continuado  
 Apoio prestado de modo pontual  
 Outro. Qual? \_\_\_\_\_  
 Não sabe


**19. A empresa estabeleceu em Angola, parcerias com outras entidades?**

Sim  
 Não (passe para a pergunta 20)  
 Não sabe


**19.1 Se SIM, indique quais (pode escolher mais do que uma opção):**

Associações Internacionais  
 Associações Nacionais  
 Associações Sectoriais  
 Embaixadas  
 ONG  
 Universidades  
 Escolas  
 Centros de Emprego  
 Centros de Formação  
 Sindicatos  
 Comunidades  
 Câmaras Municipais  
 Ministérios  
 Outras. Quais? \_\_\_\_\_  
 Não sabe


**20. A empresa tem uma política de combate às práticas de corrupção em Angola?**

Sim  
 Não (passe para a pergunta 21)  
 Não sabe


**20.1 Se SIM, indique as áreas tratadas (pode escolher mais do que uma opção):**

Subornos/Comissões  
 Presentes, Benefícios, Recompensas  
 Conflitos de interesse/Incompatibilidades  
 Pagamentos fora dos contratos  
 Outro. Quais? \_\_\_\_\_


**21. Identifique por ordem crescente, de 1 a 5, os critérios para a seleção dos fornecedores?**

Rapidez	
Política e preços praticados	
Garantia de preservação ambiental	
Garantia de respeito dos Direitos Humanos	
Política de qualidade	
Outra. Qual? _____	
Não sabe	

**22. Com que periodicidade a empresa avalia a conduta ambiental dos seus fornecedores internacionais?**

Mensalmente	
Bimensalmente	
Semestralmente	
Anualmente	
Outro. Qual? _____	
Não avalia	
Não sabe	

**23. A empresa apoia atividades de formação dirigidas aos seus fornecedores internacionais em Angola?**

Sim	
Não (passar para a questão 24)	
Não sabe	

**23.1 Se SIM, indique quais (pode escolher mais do que uma opção):**

Gestão de Recursos Humanos	
Cidadania	
Segurança e Higiene no Trabalho	
Ambiente	
Outro. Qual? _____	
Não sabe	

**24. A empresa está obrigada pelos seus clientes internacionais ao cumprimento de normas de conduta?**

Sim, pelos consumidores privados	
Sim, pelas instituições públicas	
Sim, pelos clientes empresariais	
Não, não está obrigada	
Outro. Qual? _____	
Não sabe	

**25. Indique as regras definidas pelos seus clientes (pode escolher mais do que uma opção)**

Ausência de trabalho infantil	
Respeito pelo meio ambiente	
Respeito pelos direitos humanos	
Higiene e segurança no trabalho	
Certificação de Qualidade	
Outro. Qual? _____	
Não sabe	

**26. Quais as medidas ambientais implementadas pela empresa em Angola?**

- Não implementou medidas
- Redução da emissão de gases poluentes
- Reciclagem
- Uso de energias renováveis
- Tratamento de resíduos
- Outras. Quais? \_\_\_\_\_
- Não sabe


**IV - COMUNICAÇÃO**

**27. A empresa disponibiliza algum relatório sobre as atividades de Responsabilidade Social?**

- Sim
- Não (passe para a questão 28)
- Não sabe


**27.1 Se SIM, estão contempladas as atividades da Responsabilidade Social em Angola?**

- Sim
- Não (passe para a questão 28)
- Não sabe


**V - VANTAGENS E DIFICULDADES DA RESPONSABILIDADE SOCIAL**

**28. Identifique por ordem crescente de importância (de 1 a 10) as motivações da empresa para desenvolver práticas de Responsabilidade Social em Angola**

- Melhorar a relação com as entidades locais
- Respeitar princípios éticos e cívicos
- Promover a satisfação profissional e pessoal dos colaboradores
- Pressão das organizações locais
- Fidelização dos clientes
- Angariar novos clientes
- Melhoria da relação com fornecedores
- Melhorar o desempenho económico
- Melhorar a imagem institucional
- Utilizar incentivos públicos
- Outro. Qual? \_\_\_\_\_
- Não sabe


**29. Identifique, por ordem crescente de importância (de 1 a 7) os benefícios das práticas de Responsabilidade Social nas suas atividades em Angola**

- Melhoria da reputação junto de clientes/fornecedores
- Melhoria da imagem junto da comunidade
- Aumento de vendas
- Aumento da motivação dos colaboradores
- Aumento da produtividade
- Redução de custos
- Diminuição dos riscos
- Outro. Qual? \_\_\_\_\_
- Não sabe


**30. Identifique, por ordem crescente de importância (de 1 a 10) as dificuldades para implementar práticas de Responsabilidade Social nas suas atividades em Angola:**

- Falta de recursos financeiros
- Ausência de recursos humanos qualificados
- Dificuldades na relação com a comunidade
- Dificuldades na gestão do tempo
- Instabilidade política
- Fragilidade económica
- Desinteresse das chefias pelo tema
- Ausência de incentivos
- Falta de exigência por parte dos consumidores
- Falta de informação
- Outro. Qual? \_\_\_\_\_
- Não sabe


**31. Identifique, por ordem crescente de importância (de 1 a 6) as áreas prioritárias para as atividades de Responsabilidade Social nas operações em Angola:**

- Gestão de fornecedores
- Relação com os clientes
- Respeito pelos Direitos Humanos
- Higiene e Segurança no trabalho
- Ambiente
- Relacionamento com as comunidades
- Outro. Qual? \_\_\_\_\_
- Não sabe


**32. Qual o apoio que a empresa tem na implementação da Responsabilidade Social nas atividades que desenvolve em Angola?**

- Instrumentos práticos com referência a estudos de caso e exemplos de boas práticas
- Consultoria especializada
- Utiliza ferramentas de medida dos resultados de iniciativas de Responsabilidade Social
- Envolvimento de outros atores/agentes
- Não tem qualquer apoio
- Outro. Qual? \_\_\_\_\_
- Não sabe


Obrigada pela participação.